VIABILIDAD DE UN PROYECTO AGROTURÍSTICO ALREDEDOR DEL CAFÉ EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO

MARÍA ADELAIDA ARANGO CHAVARRIAGA
SANTIAGO CADAVID AGUDELO

Trabajo de grado para optar al título de

INGENIERO ADMINISTRADOR

VLADIMIR CALLE ZAPATA

Magíster en finanzas.

UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018

CONTENIDO

pág.

LISTA DE TABLAS

pág.

LISTA DE FIGURAS

pág.

LISTA DE ANEXOS

pág.

RESUMEN

El turismo en Colombia ha presentado recientemente un crecimiento considerable, convirtiéndose en una actividad que contribuye con el desarrollo de las economías locales. Específicamente, el interés del consumidor del agroturismo por actividades de diversión y de ocio educativo en las fincas, se encuentra en crecimiento. El Suroeste Antioqueño se constituye como un medio ideal para ofrecer dichos servicios turísticos gracias a su diversidad ecológica y paisajística y a su importante tradición cafetera.

Por consiguiente, el objetivo del presente trabajo es evaluar la viabilidad de implementación de un modelo agroturístico alrededor del café en el Suroeste Antioqueño. Se realizaron múltiples estudios que aportan elementos clave para determinar la pertinencia del proyecto. Estos se encuentran relacionados con los aspectos organizacional, financiero, de mercado, técnico, legal y ambiental. Para tal fin, se realizaron encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales con consumidores potenciales, y entrevistas a profundidad a los cafeteros de la zona y a expertos del sector turismo.

Adicionalmente, con el objetivo de aterrizar y concretar los datos recolectados, se tomó como objeto de análisis una finca con fácil acceso a la información, establecida alrededor del café en el Suroeste Antioqueño; sin embargo, se garantiza la replicabilidad del modelo en las demás de la región. Se realizaron consultas con conocedores de la zona y expertos en cada uno de los ámbitos involucrados, para determinar los factores clave que asegurasen el éxito del agroturismo como motor de desarrollo de la región.

Evidenciando una clara aceptación por parte del público objetivo, y una aplicación factible en términos técnicos, legales, ambientales y organizacionales, se procedió a cuantificar y consolidar los hallazgos mediante el estudio financiero. Sus resultados fueron favorables, arrojando una TIR del 34,15% mayor al CK, y por ende un VPN de los flujos de caja positivo -$228.415.991-. Lo anterior evidencia una implementación financieramente viable del modelo agroturístico en la región del Suroeste Antioqueño, que adicionalmente propenderá por el progreso de los caficultores y potenciará la actividad económica de la zona.

Palabras clave: agroturismo, viabilidad, suroeste antioqueño.

ABSTRACT

Tourism in Colombia has recently presented a considerable growth, becoming an activity that contributes to the development of local economies. Specifically, the interest of the agritourism consumer for fun activities and educational leisure activities on the farms is growing. The Southwest of Antioquia becomes an ideal place to offer tourism services thanks to its ecological and landscape diversity and its important coffee tradition.

Therefore, the objective of this paper is to evaluate the viability of an agritourism project around coffee plantations in this region. Different studies will be carried out, providing key elements to determine the relevance of the project. These refer to the organizational, financial, market, technical and environmental aspects. For this purpose, surveys, in-depth interviews, a focus group for potential consumers, and in-depth interviews with coffee farmers in the area and experts from the tourism sector, were conducted.

Additionally, with the objective of landing and specifying the data collected, an easy-to access-farm, established around the coffee in the Southwest area of Antioquia, was taken as an object of analysis; however, the replicability of the model in the rest of the region is guaranteed. Consultations were held with experts from the region and experts in the areas involved, to determine the key factors that ensure the success of agrotourism as a driving force for the development of the zone.

Evidencing a clear acceptance by the target audience, and a factible application in technical, legal, environmental and organizational terms, the findings were quantified and consolidated through the financial study. Its results were favorable, showing a TIR of 34,15% higher than CK, and therefore a NPV of positive cash flows -$228.415.991-. This demonstrates a financially viable implementation of the agrotourism model in the Southwest region of Antioquia, which will additionally tend to the progress of the coffee farmers and will boost the economic activity of the area.

Keywords: agritourism, viability, southwest of Antioquia

INTRODUCCIÓN

El Suroeste Antioqueño ha sido por excelencia una zona productora de café, la cual alberga dotaciones y capacidades propicias para incrementar su potencial turístico, tales como su calidad de vida, capital humano, geografía, recursos naturales, gestión pública, infraestructura y fortaleza económica (Muñoz, 2013). No obstante, si bien estos aspectos han sido explotados desde una perspectiva turística por ciertos municipios, aún no se aplica de manera extensiva como una fuente de ingresos para la zona. Lo anterior se debe al poco conocimiento y escaso aprovechamiento de los recursos regionales tanto naturales como culturales, impidiendo así, la generación de oportunidades tangibles para transformar las realidades económicas de la región en términos competitivos, innovadores y sostenibles.

De esta manera, reconociendo el éxito que ha tenido el modelo agroturístico en diferentes ubicaciones de latinoamérica y en especial, en la región del Eje Cafetero Colombiano, se presenta un estudio de viabilidad para su adaptación en la zona del Suroeste Antioqueño, implicando ello la puesta en marcha de diferentes estudios que se complementan entre sí para determinar la factibilidad de su implementación. Siguiendo la lógica propuesta por Sapag & Sapag (2008), en el presente trabajo, se desarrollaron cuatro estudios principales, que se remiten a los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales y financieros de la propuesta de negocio.

Luego de definir las consideraciones preliminares en cuanto a metodología, marco teórico y justificación, se despliega el desarrollo del proyecto. En él, se comienza por el estudio de mercado; una importante iniciativa que determina los pilares de la viabilidad comercial de la actividad agroturística. Allí, se reunieron los hallazgos más importantes para establecer el nivel de acogida y de aceptación del modelo de negocio por parte del público meta. Lo anterior se logró a partir de la puesta en marcha de diferentes técnicas de investigación cualitativa, como lo son las encuestas, entrevistas y focus group, y por supuesto, su respectivo análisis, logrando enlazar las ideas más representativas de cada uno de los grupos de interés.

Asimismo, se detallaron todas las inversiones iniciales necesarias para la constitución de la finca-hotel, considerando las adecuaciones que se deben llevar a cabo según las expectativas de los consumidores. Adicionalmente, se precisaron aquellos gastos y compras necesarias para el acondicionamiento y operación del negocio, revisando temas de sostenibilidad ambiental, ubicación geoespacial y especificaciones legales de la propuesta. Así, el estudio técnico le brindó al proyecto una visualización más cercana de lo que resultó la viabilidad del mismo. En cuanto a las consideraciones de personal, tanto administrativo como operativo, se tuvieron en cuenta en el estudio organizacional, que a su vez, respondió por la descripción de los cargos y el detalle de los salarios y condiciones laborales que acarreará la estructura gremial del proyecto.

Finalmente, se presentó el estudio financiero con las proyecciones año a año de los diferentes estados financieros y flujos que resultan de la operación de la idea de negocio. Así, se concluye el artículo en cuestión, exhibiendo las cifras a largo plazo y determinando la viabilidad del proyecto de acuerdo a los parámetros que sugiere la teoría de las finanzas corporativas en cuanto a la valoración de empresas, seguido de las consideraciones y recomendaciones por parte de los autores para la futura aplicación y replicación del mismo.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación

Colombia es un país de contrastes; no sólo geográficos, climáticos y naturales sino también culturales, de costumbres, tradiciones, creencias y formas de vida (Federación Nacional de Cafeteros, 2010). El cultivo del café ha sido una identidad transmitida a través de generaciones, y más que un trabajo productivo, es una actividad a través de la cual los agricultores expresan ideas, siembran sueños y expectativas. Gran parte de la población no sólo vive del café sino con el café, cuya alta calidad les da prestigio y reconocimiento al vender su producción (Bravo-Monroy, Potts, & Tzanopoulos, 2015).

Los caficultores del país se apoyan en la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para la venta y comercialización del grano, siendo esta partícipe tanto en la compra de una parte significativa de la cosecha, como en la exportación a los mercados internacionales. La FNC es hoy el mayor exportador de café colombiano, con una cuota de mercado de aproximadamente un tercio de la oferta total. Los beneficios que esto representa para las 563.000 familias productoras de café que habitan en el país son inmensos, pues se encuentran protegidos del poder oligopsónico de los compradores nacionales e internacionales, a la vez que se garantiza un suministro consistente y homogéneo de calidad del café colombiano, defendiendo así el valor intrínseco del origen (Rueda & Lambin, 2013).

Sin embargo, la incertidumbre y volatilidad de los precios internacionales del café y del tipo de cambio, el costo de los fertilizantes, los riesgos ligados al cambio climático y las evidentes brechas de desarrollo urbano-rural se han constituido como importantes desafíos para la estabilidad y rentabilidad del ingreso del productor (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015). Por lo tanto, el propósito central de la Federación, desde el año 2015, es trabajar en alternativas que permitan hacer del negocio de la caficultura una actividad promisoria y rentable.

De acuerdo con lo anterior, se hace indispensable pensar en estrategias de diferenciación, valor agregado y diversificación con el firme objetivo de complementar e incrementar el ingreso, que a su vez mitigue la dependencia que tienen los productores en la exportación y precio internacional del café. Para tal fin, se ha vuelto determinante la integración de la agricultura con la actividad turística, que se ha visto potencializada gracias a las extraordinarias condiciones ecosistémicas de Colombia que atraen cada vez más turistas.

Según la revista de Agronomía Colombiana, el turismo es uno de los principales contribuyentes al total de exportaciones colombianas (Aranda, Combariza, & Parrado, 2009). Este sector, con una participación del 5.9% del PIB de la nación, se constituye como uno de los principales motores económicos de Colombia (Dinero, 2015). Por esta razón, las políticas públicas han tomado muy en cuenta la actividad turística del país, contribuyendo con su promoción para convertirla en un instrumento del crecimiento regional y de internacionalización de la economía (Lotero, Arcila, & Gómez, 2008).

Más concretamente en aquellas regiones en donde la actividad rural ha sido afectada por la apertura comercial o el conflicto armado, se ha venido impulsando el modelo turístico como una opción para el desarrollo local ante las necesidades de creación de empleos, diversificación de ingresos, recuperación económica, entre otros (Lotero, Arcila, & Gómez, 2008). Sin embargo, son pocos los municipios que cuentan con planes turísticos estructurados, pues la actividad nacional, en su mayoría, se ha desarrollado bajo condiciones informales y desorganizadas, reconociéndose así un desafío en cuanto a la elaboración de un marco coherente no solo con las leyes sino también con los recursos y condiciones rurales de cada región (Aranda, Combariza, & Parrado, 2009).

De esta manera, es importante resaltar al Suroeste Antioqueño, que con un área total de 651.300 hectáreas, se constituye como la séptima subregión más extensa de Antioquia, en donde el uso que se le da a la tierra está directamente relacionado con fines agrícolas. Esta región cuenta con 37 cultivos diferentes, destacándose el café como la vocación agrícola más importante. Este producto abarca cerca del 72% de la tierra cosechada, convirtiendo al Suroeste en la región productora de café más importante de Antioquia (Gobernación de Antioquia, 2009). Además, su calidad de vida, capital humano, geografía, recursos naturales, gestión pública, infraestructura y fortaleza económica la ubican como la tercera subregión del departamento en términos de capacidades y dotaciones (Muñoz, 2013).

Así, la subregión se convierte en una plataforma ideal para el desarrollo de la oferta de servicios agroturísticos, lo cual sería conveniente y necesario para su avance económico. No obstante, el poco conocimiento y escaso aprovechamiento de los recursos regionales tanto naturales como culturales, impiden la generación de oportunidades y capacidades tangibles para transformar las realidades económicas y sociales de la Subregión del Suroeste Antioqueño en términos competitivos, innovadores y sostenibles (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

1.1.2 Justificación

El agroturismo se constituye a nivel global como una actividad perteneciente al turismo rural, que, por sus características, necesita de ciertos factores relacionados a la agricultura para su correcto y adecuado desarrollo (Phillip, Hunter, & Blackstock, 2010). Es una modalidad que viene en aumento gracias a su atractiva propuesta que permite un desarrollo sostenible.

Se debe destacar que, a diferencia del departamento del Quindío, en donde ya es evidenciable el potencial que tiene esta modalidad de turismo para promover el desarrollo económico local y fortalecer el sistema productivo territorial; en la región del Suroeste, esta actividad apenas se está constituyendo. Aunque su desarrollo es aún incipiente, la labor del aprovechamiento del café en el Suroeste Antioqueño se mantiene exitosamente como base económica. A partir de este patrimonio, que le ha otorgado identidad a la región, se ha desarrollado un turismo de pequeña dimensión que se lleva a cabo mediante proyectos de agroturismo y recreación establecidos en las finca-hotel que se han integrado paulatinamente a las modalidades de turismo (Lotero, Arcila, & Gómez, 2008).

De esta manera, se reconoce el gran potencial de aplicación que presenta la zona del Suroeste Antioqueño para el desarrollo del turismo a gran escala, a partir de sus propiedades agronómicas. Como se expresó anteriormente, esta región, en sus diferentes municipios cuenta con un gran número de fincas cafeteras, que presentan la posibilidad de

adecuarse bajo el modelo agroturístico y poder así constituir una actividad económica competitiva y sostenible.

Es así como el agroturismo se posiciona como una propuesta ideal, pues además de propiciar la diversificación de fuentes de ingreso, no requiere de inversiones excesivas en infraestructura, mano de obra o equipamiento para su implementación. Así, se entiende que el agroturismo puede ser llevado a cabo en las fincas productoras, con el objetivo de incrementar ingresos y adicionarle valor a la actividad agrícola, mediante la utilización de recursos existentes (Tew & Barbieri, 2012). Adicionalmente, se constituye como un mecanismo mediante el cual se facilita el contacto de la naturaleza con los habitantes urbanos, permitiendo así que se promueva la compra de productos agrícolas cultivados localmente.

Este planteamiento hará posible que se revaloricen y se transformen los recursos naturales y culturales de la región en oportunidades y capacidades locales para constituir una fuente de generación de empleo sostenible y digno, así como el posicionamiento de nuevas infraestructuras territoriales que conviertan al turismo en una estrategia de desarrollo territorial focalizada en el Suroeste Antioqueño (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de un proyecto agroturístico alrededor del café en el Suroeste Antioqueño.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características del sector y del mercado que influyan en la implementación del modelo de negocio.
- Determinar la viabilidad técnica para la implementación del modelo de negocio.
- Determinar la estructura organizacional idónea para operar la estructura de negocio.
- Evaluar la viabilidad financiera.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

El tema del agroturismo ha sido tratado comúnmente por una gran variedad de autores a través de proyectos y planes que involucran la participación de zonas rurales, en su mayoría, con un carácter de bajo desarrollo, pero con grandes oportunidades en cuanto a su potencial ecológico y patrimonio cultural. A continuación, se resaltan algunos de estos, con el objetivo de ahondar en el recorrido que presenta la aplicación del agroturismo en

diferentes zonas alrededor del mundo, las cuales comparten ciertas propiedades agronómicas.

En primer lugar, desde una perspectiva global, se debe mencionar el caso de un proyecto agroturístico llevado a cabo al sur de la provincia española de Lugo, específicamente en la comarca de Tierra de Lemos. Esta aplicación, realizada por Simón, Pereiras, & Carpintero (2011), tuvo como pilar llegar al diseño de diferentes productos agroturísticos que le permitieran a la zona en cuestión, potenciar su desarrollo económico con base en el aprovechamiento del patrimonio cultural.

Para la consecución de dicho objetivo y a partir del entendimiento del concepto del agroturismo, el desarrollo del proyecto se dio en fincas de labranza, en las que se implementaran actividades agropecuarias y donde fuera posible involucrar al huésped. Así, inicialmente, se eligió el área para desarrollar el proyecto, teniendo en cuenta criterios de selección como el estado del patrimonio, el acceso a la zona y el desarrollo rural. En segundo lugar, se realizó un diagnóstico del estado del patrimonio cultural con la ayuda de las instituciones que ya habían trabajado sobre el tema en la comarca, para luego entrar en contacto con los agentes sociales implicados y las instituciones administrativas. Finalmente, para el diseño de los productos, este proyecto se basó en dos estudios de mercados existentes sobre el turismo de la zona, en donde se implementaron las encuestas a los visitantes como técnica de recolección de datos.

Mediante la puesta en valor y difusión de la oferta de productos agroturísticos, y basándose en el conocimiento tradicional de los pobladores, el proyecto contribuyó a la conservación del patrimonio cultural de la comarca y facilitó la participación, vivencia y experiencia de los visitantes.

Continuando con la revisión de proyectos desde un alcance global, es pertinente mencionar un estudio para la aplicación de modelo agroturístico en Tanzania, país de la costa este de África central. Sanches-Pereira, y otros (2017), en su artículo “Fomento del desarrollo sostenible local en Tanzania mejorando los vínculos entre el turismo y la pequeña agricultura”, pretenden identificar los principales desafíos que enfrentan las cadenas de valor agrícolas locales para beneficiarse efectivamente del desarrollo del turismo en Tanzania.

Para cumplir con este objetivo, se emprendieron varias etapas de investigación y se exploraron diversas fuentes de información secundaria. A su vez, se realizaron entrevistas con un amplio espectro de representantes de los sectores del turismo, agricultura y restauración, con el fin de aclarar y reunir información detallada sobre el desarrollo del turismo y los productos agrícolas locales. Finalmente, se realizaron observaciones para conocer mejor las condiciones que rodean a las comunidades agrícolas y las actividades turísticas.

De esta manera, la investigación concluye afirmando la importante contribución que representan el turismo y la agricultura en el desarrollo local en Tanzania, encontrando dos tipos de limitaciones que impiden el crecimiento y la competitividad de la industria turística local: la falta de canales de comunicación directa y los cuellos de botella o las ineficiencias en la cadena de suministro agrícola.

Delimitando ahora la perspectiva a nivel de Latinoamérica, cabe mencionar un estudio importante realizado en México en el año 2014 por Apodaca, Juárez, Ramírez, & Figueroa denominado “Revitalización de fincas cafetaleras por medio del turismo rural: caso del municipio Coatepec, Veracruz”. Allí, se pretenden analizar las posibilidades de integrar actividades agroturísticas con los espacios cafetaleros ya existentes, con el objetivo de diversificar y aumentar los ingresos de los productores del municipio.

Para dicho fin, los autores emplearon la investigación documental, los recorridos de campo y los cuestionarios a productores -como técnicas de recolección de datos-, en donde abordaron aspectos técnicos, sociales y económicos. Adicionalmente, de las posibles técnicas de análisis de información, seleccionaron la estadística paramétrica y no paramétrica, en donde la interpretación se llevó a cabo mediante la división de dos grupos: productores que participarían en actividades turísticas y aquellos que no lo harían.

El estudio concluye de manera positiva. Ante un panorama incierto y poco rentable de la caficultura, 55.6% de los productores entrevistados estarían dispuestos a participar en dichas actividades, debido principalmente a que estos poseen una buena percepción de los ingresos adicionales que puedan obtener gracias al agroturismo. Un desafío importante para su efectiva participación es el apoyo del gobierno por medio de programas orientados al aporte de recursos económicos, infraestructura y capacitación.

De manera similar -empleando encuestas, cuestionarios, visitas técnicas, sistematización de la información, análisis DOFA, entre otros-, Doumet & Yánez (2014) llevaron a cabo la investigación “Estrategias para desarrollar el agroturismo en la Represa Sixto Durán Ballén, Ecuador”, en donde estudian el agroturismo como herramienta primordial para mejorar la situación socioeconómica local.

Al igual que el estudio mencionado anteriormente, estos evidencian un gran interés en los productores por emprender el proyecto planteado; sin embargo, permanecen los inconvenientes de los limitados recursos económicos por parte del gobierno, la falta de infraestructura turística y la inexistente capacitación, añadiéndose otros como el desconocimiento de la actividad turística por gran parte de la población local y la carencia de planes de desarrollo y modelos de gestión para la región.

Por otra parte, el artículo “El agroturismo como opción de diversificación económica en la comunidad de Yaracal, estado Falcón”, llevado a cabo en el país vecino -Venezuela- en el 2012, encaja perfectamente como un antecedente del tema en cuestión. Sus autores, Gómez, Bracho, Rodríguez, & Acosta, pretenden evaluar el desarrollo del agroturismo en la comunidad de Yaracal, con el objetivo de diversificar sus actividades económicas y conseguir la mejora de las condiciones de vida de los pobladores.

En cuanto a su metodología, esta se clasifica como una investigación descriptiva no experimental que se lleva a cabo en tres etapas. La primera de ellas se remite a la construcción de un inventario turístico de la localidad, seguido de la valoración cuantitativa de los recursos inventariados para determinar el potencial turístico de la zona. Por último, mediante la aplicación de una encuesta estratificada dirigida a actores clave y prestadores de servicios turísticos, se recoge la percepción valorativa de la localidad hacia el desarrollo turístico.

Como resultado, el proceso de investigación determinó que Yaracal cuenta con las características propicias para el desarrollo de la actividad agroturística y que sus habitantes muestran una valoración positiva hacia las tradiciones y costumbres, lo que sugiere que es factible la integración del modelo agroturístico a la oferta turística de la zona. Además, se concluye que es de gran importancia brindar asesoría y orientación a los dueños de establecimientos, fincas y emprendimientos para contar con su disposición a la hora de invertir en su propiedad y adaptarla para recibir visitantes.

A manera de conclusión, se considera indispensable mencionar el artículo elaborado por Ramírez (2014), denominado “El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de dos departamentos colombianos”. El autor compara y analiza la experiencia de Santander como foco turístico de aventura y salud, y del Quindío como líder en oferta de servicios agroturísticos y ecoturísticos en torno a la cultura del café. Por medio del análisis de su desarrollo histórico, de los hitos más relevantes en todo aspecto -económico, sociocultural, político, entre otros- y de su situación actual, logra establecer los factores que han permitido que estos departamentos tengan los modelos que hoy implementan perfectamente.

De lo anterior, es posible destacar la necesidad de invertir en la profundización del conocimiento, en la planificación y la gestión del turismo, con el fin de favorecer el desarrollo de competencias locales y regionales; garantizar el compromiso por parte de las gobernaciones, alcaldías locales, universidades y empresarios de las regiones para apostarle al desarrollo de la industria, en donde es primordial el trabajo conjunto público y privado para fortalecer la calidad de los servicios; contar con una adecuada infraestructura y servicios de transporte; y, por último, asegurar el conocimiento del mercado, diseño del producto, adecuada promoción y comercialización.

1.3.2 Marco teórico

Para comprender correctamente el desarrollo del presente proyecto exploratorio, es necesario tener claros algunos conceptos básicos que se utilizan a lo largo del mismo, relacionados con la viabilidad de proyectos. En primer lugar, resulta conveniente esclarecer que un proyecto, según Sapag & Sapag (2008), es una respuesta a una idea que busca la solución a una problemática o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. A partir de esto, surge la necesidad de contar con parámetros y medidas estructuradas para determinar la realidad de estas soluciones y qué tan apropiada es su aplicación.

Lo anterior se constituye, precisamente, como el objetivo principal de la preparación y evaluación de proyectos. De manera específica, su fin último es recomendar o descartar una posibilidad de inversión, decisión para la cual se hace indispensable contar con criterios de juicio y estudios de viabilidad que permitan la representación precisa de lo que sucedería si el proyecto se llevase a cabo (Sapag & Sapag, 2008).

Por lo tanto, la evaluación de proyectos comprende los análisis de mercado, técnico, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiero o económico -según su carácter privado o público, respectivamente-, abarcando todos los ámbitos que pueden afectar la ejecución de este.

En ciertas ocasiones, los estudios -exceptuando el financiero-, más que evaluar la viabilidad en el aspecto que tratan, pretenden aportar a la evaluación financiera del proyecto mediante la identificación de componentes monetarios y consecuencias económicas que lo afecten.

Sin embargo, se debe tener presente que cada uno de los aspectos es susceptible de determinar la inviabilidad del proyecto, indicando la importancia de realizar cada uno de ellos (Sapag & Sapag, 2008).

- **Estudio de Mercado**

En primera instancia, se describirá el estudio de mercado, el cual puede dividirse en tres etapas principales. La primera busca analizar el mercado, en términos generales, de acuerdo con las variables económicas que explican su comportamiento, definiendo conceptos y técnicas globales de la comercialización. La segunda, siendo ya más específica, estudia aquellos aspectos del mercado que tienen una influencia, directa o indirecta, en la composición del flujo de caja del proyecto. Por último, se hace indispensable proyectar las variables del mercado, dando importancia al futuro tanto del entorno, como del proyecto mismo (Sapag & Sapag, 2008).

El estudio de mercado se encarga, fundamentalmente, de verificar la aceptación del producto o servicio ofrecido por el proyecto en el mercado, y, por ende, las posibilidades de introducirlo. Para lograr lo anterior, se hace necesario identificar la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores, conocer los canales de comercialización actuales o que podrían implementarse y definir la cuantía de la posible demanda. De esta manera, Sapag & Sapag (2008) han establecido cuatro aspectos específicos a estudiar, expuestos a continuación.

El primer elemento lo componen el consumidor y la demanda. Inicialmente, se pretende caracterizar al consumidor actual y potencial como base para determinar la estrategia comercial, de manera que puedan establecerse rasgos característicos de acuerdo a sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, entre otros. Por su parte, el análisis de la demanda se basa en la disposición y capacidad de dicho consumidor para establecer la cantidad de bienes y servicios que este puede adquirir, en donde debe diferenciarse la demanda del mercado y aquella que puede captar el proyecto, tanto actual como proyectada. Se debe tener en cuenta que dicho análisis puede variar de acuerdo a factores como el nivel de precios, las condiciones de la venta, entre otros (Sapag & Sapag, 2008).

El segundo aspecto a estudiar concierne a la competencia y a las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas. La competencia cobra importancia en el sentido en que puede constituirse como base para obtener información, con el objetivo de calcular tanto las posibilidades de captar su mercado, como los costos que intervienen. Además, es fundamental para analizar su estrategia comercial y beneficiarse de ello, aprovechando las ventajas y evitando sus desventajas para definir la del proyecto. La dificultad del presente aspecto radica en la determinación de la oferta; en muchas ocasiones hay sustitutos del producto o posibilidades de ampliación de la oferta que son evidenciables, únicamente, si se conoce información de la competencia -su capacidad ociosa, nuevos proyectos o planes de expansión- (Sapag & Sapag, 2008).

La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto es el tercer aspecto que debe tenerse en cuenta. Se realiza posterior a los demás puesto que las decisiones a tomar -en cuanto a política de venta, precio, distribución, marca, publicidad, calidad, capacitación, entre otros- se encuentran influenciadas por los resultados arrojados en los análisis del consumidor, la demanda, la competencia y la oferta. Este es de vital importancia, dado que las elecciones que se hagan de los aspectos ya mencionados

tendrán incidencia directa en la rentabilidad del proyecto, pues cada una de estas representa una inversión, un costo o un ingreso de operación que ha de ser estudiado para dar precisión a la realidad que se viviría en caso de que el proyecto fuese implementado. Es decir, cada alternativa de decisión determina una composición diferente de los flujos de caja del proyecto (Sapag & Sapag, 2008).

El cuarto y último aspecto, se basa en el estudio de los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados. Este se realiza con el objetivo de garantizar el abastecimiento de los insumos, y de conocer el mercado del proveedor, el cual puede influir, entre otras cosas, en la selección de la localización del proyecto (Sapag & Sapag, 2008).

Adicionalmente, debe considerarse un aspecto de gran importancia referente a la gestión estratégica de un proyecto o negocio. Se trata del *Business Model Canvas* propuesto por Alexander Osterwalder en 2009, en donde se describe una metodología para clasificar y visualizar de manera global los elementos más determinantes de una idea de negocio. Dicho modelo consta de 9 piezas clave; clientes, propuesta de valor, canal, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y, por último, estructura de costos, las cuales se relacionan entre sí, y describen las bases sobre las que un negocio crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- **Estudio Técnico**

Este segundo estudio tiene como objetivo principal el suministro de información útil para cuantificar el total de las inversiones y de los costos de operación que corresponden a los desarrollos del proyecto. En un primer plano, es importante mencionar que con el análisis técnico se logra definir la función de producción, es decir, la máxima cantidad que se puede producir de un bien o servicio, de modo que se optimice el uso de los recursos disponibles para ello. Esto dará conocimiento sobre los requerimientos de capital -inversiones en maquinaria y materias primas y costos en mano de obra-, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

De esta manera, será posible a su vez, determinar la dimensión de las necesidades de espacio, es decir, las inversiones en obras físicas necesarias para que el proyecto se desarrolle en condiciones óptimas y su operación no se vea afectada. De acuerdo con lo anterior, dentro del estudio técnico deberá precisarse también la disposición de los equipos de fábrica, es decir, su distribución dentro de la planta, y con ello la deducción de sus costos de mantenimiento, reparación y reposición (Sapag & Sapag, 2008).

En primer lugar, para la determinación de la distribución de la planta -compuesta de maquinaria, equipos, instalaciones, edificaciones, entre otros, dependiendo ello de la naturaleza del proyecto-, debe mencionarse la teoría propuesta por Richard Muther denominada *Systematic Layout Planning*, la cual se posiciona a su vez como una herramienta utilizada para organizar lugares de trabajo, analizando las áreas con alta frecuencia y las relaciones lógicas cercanas entre sí, con el objetivo de determinar la conveniencia, urgencia o abstinencia del nivel de proximidad de las diferentes zonas que componen el proyecto (Muther, 1968).

En segundo lugar, resulta indispensable realizar, dentro del estudio técnico, la determinación del tamaño del proyecto, que se precisa, principalmente a través del análisis de la demanda actual y esperada. De esta manera, según Sapag & Sapag (2008), se debe realizar una definición de la función de demanda a la cual se enfrenta el proyecto, con el fin de estudiar sus proyecciones futuras y poder analizar su estado en el mercado. Lo anterior dará idea del tamaño con el cual se debe enfrentar el proyecto, no solo en el corto plazo, sino también que sea óptimo frente al dinamismo de la demanda (Sapag & Sapag, 2008).

Ligado a este concepto, se encuentra también el análisis de los procesos que se llevarán a cabo dentro del proyecto, ya que pueden variar dependiendo del tamaño al que se enfrente el mismo. De una manera más precisa, se debe utilizar el modelo del *Business Process Management Notation*, una metodología propia de la organización *Object Management Group* que facilita la capacidad de comprender los procedimientos comerciales internos en una notación gráfica, asegurando el entendimiento de la lógica del proyecto y la identificación de los participantes en el mismo, trayendo consigo la capacidad de adaptación frente al cambio -necesidad de crecimiento, circunstancias del mercado, entre otros- (Object Management Group, 2018).

En este orden de ideas, es importante mencionar el rol que tiene la tecnología en el estudio técnico. Esta es un factor esencial a tener en cuenta, pues condiciona directamente la capacidad de producción del proyecto y además representa un costo relevante a valorar. Inclusive, Sapag & Sapag (2008), recomiendan que se debe realizar una inversión inicial en una capacidad instalada superior a la requerida, en caso de que se prevea una posible utilización rentable de esta.

La disponibilidad de los insumos entra a jugar un papel decisivo en las decisiones de localización - factor de gran relevancia en el desarrollo del análisis técnico-. Los insumos, tanto humanos como materiales y financieros, condicionan el desarrollo del proyecto, pues en la medida en que estos se encuentren más alejados de la ubicación del mismo, aumentará el costo de su abastecimiento. De esta manera la localización, que se refiere precisamente al lugar en el cual se ubicará el proyecto, debe ser analizada para que sea compatible con el tamaño del mismo. Esta importante decisión, se ve condicionada a su vez por criterios económicos, estratégicos, institucionales y legales que buscan que se permita la maximización de la rentabilidad del proyecto (Sapag & Sapag, 2008).

Como lo afirman Sapag & Sapag (2008), la decisión de localización de un proyecto, al ser de largo plazo, debe considerarse con la mayor exactitud posible, para así evitar repercusiones económicas negativas en otras áreas. Así, su análisis debe integrar las demás variables del proyecto tales como la demanda, transporte, competencia, entre otros y debe considerar tanto el lugar óptimo de la planta productiva como el de las oficinas administrativas. Para esto, el estudio técnico deberá incorporar en su análisis la utilidad estratégica y económica de ubicar localizaciones conjuntas o separadas para cada una de estas funciones. Sin embargo, se debe anotar que cada proyecto tiene particularidades propias, y por esta razón dependiendo del preparador del proyecto, cada factor locacional adquirirá una posición de priorización diferente.

- **Estudio Legal**

El estudio en cuestión afecta de manera indirecta a los procedimientos, la organización y las decisiones internas del proyecto. En efecto, los aspectos legales que rodean la

implementación del mismo pueden llegar a influir sobre otros estudios, como por ejemplo el técnico, en cuanto la localización de los espacios físicos (Sapag & Sapag, 2008).

De esta manera, los principales criterios que se toman en cuenta para el adecuado análisis legal son el tipo de sociedad, los gastos de constitución, los impuestos y aranceles y la propiedad intelectual, que se relacionan con la implementación del proyecto en estudio (Sapag & Sapag, 2008).

Como se mencionó, uno de los efectos más claros del análisis reglamentario hace referencia a los aspectos tributarios, dentro de los cuales se deben detallar los impuestos y aranceles que se derivan de la actividad económica involucrada. Así mismo, existen de otras disposiciones legales que afectan a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Lo anterior se puede vislumbrar en la constitución de la empresa y los desembolsos que esta conlleva dependiendo del tipo de sociedad seleccionada (Sapag & Sapag, 2008).

Ahora bien, en cuanto al tema de la propiedad intelectual, según Sapag & Sapag (2008), se deberán especificar los costos de registro, los trámites y los derechos de autor, y a su vez, realizar una descripción detallada de los tipos de registro necesarios para la constitución del proyecto, posibilitando que su desarrollo se dé fluida y oportunamente.

- **Estudio Organizacional**

Cada proyecto, según los requerimientos que tendrá su operación, debe adoptar una estructura organizativa que sepa adecuarse a ellos. A partir de esta, se definen aspectos como las necesidades de personal calificado para la gestión y el nivel de los cargos ejecutivos -que permiten calcular el costo de las remuneraciones-; los procedimientos administrativos -que conllevan a gastos indirectos-; la proyección física de oficinas y equipamiento -grandes inversiones en construcción y decoración-; entre muchos otros (Sapag & Sapag, 2008).

Lo anterior indica, de manera más global, que los factores organizacionales más relevantes a considerar en la preparación del proyecto están enmarcados en cuatro áreas decisionales: participación de unidades externas al proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa y complejidad de las tareas administrativas (Sapag & Sapag, 2008).

Como puede evidenciarse en estas áreas, el presente estudio recibe el soporte del componente administrativo de la organización, el cual encauza los esfuerzos y administra los recursos disponibles, de manera que estos aporten en la mayor medida posible a los objetivos propuestos por el proyecto. Tal como lo establecen Sapag & Sapag (2008), este aspecto orienta, de manera conjunta, tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas, el talento humano y recursos materiales y financieros, y los planes de trabajo.

A pesar de que el estudio organizacional se pasa por alto en múltiples ocasiones, no deja de ser de gran relevancia. La estructura que se adopte para la implementación y operación del proyecto, determinará egresos de inversión y costos de operación que inciden directamente en la rentabilidad de inversión, y por ende en su viabilidad financiera (Sapag & Sapag, 2008).

- **Estudio Ambiental**

La creciente preocupación y posición que la comunidad ha tomado frente a la preservación del medio ambiente y la calidad de vida de la humanidad, ha propiciado la implementación del presente estudio. Su importancia no solo radica en esto, sino en los efectos económicos que las consideraciones de carácter ambiental introducen en un proyecto.

El estudio plantea la necesidad de cumplir con las normas impuestas en materia de regulación ambiental, con el firme objetivo de mitigar impactos monetarios negativos que pueden generarse por la necesidad de compensar algún daño producido por la inversión. Estos impactos se evidencian en los costos operacionales y en las inversiones que deben realizarse para cumplir efectivamente la normativa (Sapag & Sapag, 2008).

De esta manera, el estudio ambiental debe otorgar información acerca de los peligros, riesgos e impactos que sufren las personas, el medio ambiente, la comunidad y los bienes físicos del lugar en donde se implementa el proyecto. Además, debe propender por una gestión ambiental alrededor de toda la cadena de producción, es decir, el evaluador debe determinar el impacto que se genera desde el proveedor hasta la entrega del producto al cliente por parte del distribuidor (Sapag & Sapag, 2008).

- **Estudio Financiero**

Como última etapa de la viabilidad de un proyecto, se realiza el estudio financiero. Este se considera de vital importancia porque tiene en cuenta toda la información de carácter monetario que se desarrolló en los análisis anteriores con el objetivo de ordenarla y sistematizarla, y de esta manera, poder conocer concretamente la rentabilidad del proyecto. Para su correcta implementación, es necesario tener en cuenta ciertos criterios de gran relevancia, tales como los flujos de caja del proyecto, su valor presente neto (VPN) y su tasa interna de retorno (TIR), relacionados directamente con la viabilidad financiera a futuro del proyecto en estudio (Sapag & Sapag, 2008).

De esta manera, para el desarrollo del estudio financiero, se debe llevar a cabo el análisis del flujo de caja del proyecto. Este concepto se refiere a la sistematización de la información referente a las inversiones, tanto previas a la puesta en marcha proyecto como a las inversiones durante la operación, detallándose así los egresos e ingresos de la misma, el valor de salvamento del proyecto y la inversión en capital de trabajo. Es importante mencionar, que el ejercicio de realizar el flujo de caja debe ser proyectado a futuro, para lo cual se vuelve indispensable la definición de la tasa de descuento del proyecto. Esta es una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto ya que se emplea para la actualización de los flujos de caja (Sapag & Sapag, 2008).

El costo de capital -tasa de descuento-, se define como la tasa que se emplea para especificar el valor actual de los flujos de caja futuros que genera un proyecto, y da indicios valiosos sobre la rentabilidad que se debe exigir a la inversión. Sin embargo, la determinación de esta variable esencial presenta varias dificultades, pues no se relaciona con una metodología común existente, y la información para su cálculo es de laboriosa obtención (Sapag & Sapag, 2008).

Esta es la razón por la cual, en múltiples ocasiones, las tasas de descuento son estimadas por intuición, lo que genera grandes distorsiones en la asignación de recursos y, por ende,

una inadecuada factibilidad de una iniciativa o proyecto. Así, según Sapag & Sapag (2008), para la estimación de dicho costo, se recomienda implementar modelos lineales basados en el Modelo de Valorización de Activos de Capital o CAPM, el cual establece que la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de las inversiones en el flujo de caja es el riesgo de mercado. De este modo, para determinar el costo de capital -tasa de descuento-, que se utiliza para traer los flujos de caja futuros a presente, se debe utilizar la siguiente ecuación:

$$k_e = R_f + [E(R_m) - Rf]\beta_i$$

En donde β es la variable que mide el riesgo de mercado y lo relaciona con el riesgo del proyecto, E(Rm) es la rentabilidad esperada del mercado, que se calcula estimando un parámetro representativo de largo plazo, y Rf es la tasa libre de riesgo, que por excelencia se refiere al rendimiento que ofrecen los bonos del tesoro de Estados Unidos (cada país tiene su propia institución) (Sapag & Sapag, 2008).

Otro concepto fundamental en el estudio financiero es el Valor Presente Neto (VPN). Este se calcula mediante la diferencia entre los ingresos generados por el proyecto y los egresos que implica el mismo, ambos traídos a valor presente; es decir, expresados en moneda actual (Sapag & Sapag, 2008). La expresión matemática que describe lo anterior es:

$$\mathrm{VPN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_o$$

Los flujos de ingresos del proyecto se representan mediante Y_t, los egresos mediante E_t y la tasa de descuento mediante i. Por su parte, I_o simboliza la inversión inicial que se requiere al momento cero de la evaluación.

Dicha fórmula puede arrojar valores positivos, cero o valores negativos. Las primeras dos alternativas indican una situación positiva para el proyecto, es decir, que este debe ser aceptado, debido a que las exigencias del inversionista se superan o se satisfacen. Más específicamente, un VPN > 0 indica que el proyecto proporciona un remanente sobre lo exigido y un VPN = 0 indica que el proyecto renta justo lo que se exige a la inversión. Por su parte, los valores negativos sugieren la no realización del proyecto, puesto que este no renta lo necesario para cumplir con los requerimientos del inversionista (Sapag & Sapag, 2008).

Un último criterio que debe tomarse en consideración para el estudio financiero, es el cálculo de la Tasa Interna de Retorno o TIR del proyecto, que, en otras palabras, es aquella que hace que el VPN del proyecto sea igual a cero. Lo anterior quiere decir, según Sapag & Sapag (2008), que la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría asumir sin incurrir en pérdidas, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y las cuotas del préstamo se pagaran únicamente con las entradas de efectivo a medida que se fuesen generando. Para el cálculo de la misma se aplica la siguiente ecuación:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_o = 0$$

En donde, como se mencionó anteriormente, Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e $I_o$la inversión inicial. Pero, en donde se debe despejar r, que se constituye como la TIR.

Este procedimiento es de gran utilidad, debido a que esta tasa puede ser comparada con la tasa de descuento empleada para el proyecto. Es decir, si la TIR es igual o mayor que la de descuento, se sugiere aceptar el proyecto, de lo contrario este debería ser rechazado.

A modo de cierre, es necesario reconocer que la determinación concreta de la viabilidad de un proyecto, como se describió anteriormente, requiere de un estudio integrado, compuesto de diferentes análisis relacionados a múltiples áreas. Para ello se debe seguir un proceso metódico y estructurado, en el cual no se debe considerar cada estudio por separado, sino que se debe buscar la relación que presentan cada uno de los criterios que los componen entre sí, para estar en la capacidad de llegar a una recomendación bien fundamentada.

2. METODOLOGÍA

Con el fin de proponer la metodología para el presente trabajo, se revisaron los objetivos específicos y se establecieron las actividades a realizar para el cumplimiento de cada uno de ellos. De esta manera, fue posible establecer los pasos, métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos para el desarrollo de estas, los cuales se describirán a continuación. Cabe destacar que, antes de iniciar con cada uno de los objetivos, se procedió a realizar una revisión bibliográfica con el fin de verificar los antecedentes y marco teórico.

- **Objetivo 1: Identificar las características del sector y del mercado que influyan en la implementación del modelo de negocio.**

Para el adecuado cumplimiento del presente objetivo propuesto, se implementaron diferentes métodos cualitativos de recolección de información primaria. Las encuestas se constituyen como el primer método utilizado, cuyo propósito fue determinar las características que la población objetivo del proyecto esperaba encontrar en un modelo agroturístico en el Suroeste Antioqueño.

Dicho procedimiento requirió de la definición del tamaño de la población muestral, es decir, fue necesario conocer teóricamente el número de encuestas que deben realizarse. Para lo anterior, se recurrió al método de muestreo aleatorio simple, el cual permite calcular, a partir de diversas variables de entrada, el tamaño muestral adecuado para obtener resultados significativos que se puedan extrapolar a la población de la cual se extrae la muestra.

Sin embargo, antes de llevarlo a cabo, se hizo necesario realizar una segmentación preliminar de la población, seleccionando ciertos atributos de los consumidores de interés. Así, es importante mencionar que el presente modelo de negocio se encuentra dirigido a los estratos 4, 5 y 6 del Valle de Aburrá; por considerar que poseen el poder adquisitivo suficiente y necesario para vivir la experiencia de un modelo agroturístico en el suroeste antioqueño.

Ahora bien, el muestreo aleatorio simple requiere como variables de entrada principalmente al tamaño de la población, un nivel de confianza deseado y un nivel de error que se esté dispuesto a asumir. La primera variable que se menciona -la población objetivo-, se determina a partir de fuentes oficiales del municipio de Medellín y de la región del Valle de Aburrá, como se describe a continuación.

En primer lugar, se indagó sobre el número total de individuos que se agrupan en los estratos 4, 5 y 6 del municipio de Medellín, lo cual se consultó en la Encuesta de Calidad de Vida de Medellín. Como se evidencia en la tabla 1, el 20.61% de la población del municipio pertenece a dichos estratos, lo cual corresponde a 498.210 personas; así:

Tabla 1. *Población según estrato socioeconómico de la vivienda.*

Estrato de la Vivienda	***Hombres***	***Mujeres***	***Urbano***	***Rural***	***Total***	***%***
1. Bajo bajo	147.816	163.282	287.339	23.758	**311.098**	12,87
2. Bajo	426.063	463.034	748.207	140.890	**889.097**	36,78
3. Medio bajo	336.259	382.430	664.572	54.117	**718.689**	29,73

4. Medio	111.427	124.594	234.840	1.180	**236.021**	9,76
5. Medio Alto	72.174	95.129	166.281	1.022	**167.303**	6,92
6. Alto	44.199	50.919	93.618	1.500	**95.118**	3,93
Total	**1.137.937**	**1.279.388**	**2.194.857**	**222.467**	**2.417.325**	**100**

Fuente: *(Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2013)*.

No obstante, dado que el público objetivo engloba al Valle de Aburrá, se pretende extrapolar el porcentaje de estratos medio-alto a la población total del Valle de Aburrá. Lo anterior se considera pertinente puesto que, tal como se establece en el Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014), Medellín, como núcleo, representa el 65.25% del Valle de Aburrá en términos de población, región cuyo número total de habitantes asciende a 3.777.009. Así, Medellín se posiciona como el municipio idóneo para representar a la región.

De esta manera, teniendo la población total del Valle de Aburrá, y el porcentaje de estratos 4, 5 y 6 que se pretende extrapolar, el tamaño de población a considerar se calcula así:

3.777.009 habitantes * 20,61% pertenecientes a los estratos en cuestión = 778.446 personas.

Seguidamente, asumiendo niveles de confianza y error respectivamente del 95% y 10%, el tamaño muestral se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * (p * q)}{e^2 + \frac{z^2 * (p * q)}{N}}, \text{ donde}$$

n: tamaño de la muestra

z: nivel de confianza deseado

p: proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q: proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e: nivel de error dispuesto a cometer

N: tamaño de la población

Teniendo en cuenta lo anterior, y asumiendo p = q = 50%, el tamaño muestral para este primer método de recolección de información primaria es de 96 encuestas. Es importante mencionar que dichas encuestas se realizaron aleatoriamente, como lo hace el muestreo aleatorio simple, entre la población que se seleccionó previamente como apta para la experiencia que se pretende ofrecer mediante el proyecto.

Una vez completado el proceso de recolección de información con las encuestas, se llevó a cabo un análisis detallado de la misma, con el propósito de clarificar o categorizar de una manera más específica el nicho de mercado objetivo que se presenta para el proyecto en cuestión. Así, se pretenden encontrar las características que comparten los sujetos de los

diferentes estratos y poder conocer las expectativas más representativas de los consumidores, logrando con ello un mayor impacto.

Adicionalmente, a partir de la identificación del mercado objetivo del proyecto, se pretende dar mayor fuerza a la determinación de los atributos que debe incluir el hotel agroturístico en el suroeste. Para ello se consideró necesario la implementación de las encuestas nuevamente a un número de consumidores más limitado o a través de un focus group con el propósito de conocer cuál es el valor agregado que aquellos esperan de dicho proyecto. Se debe mencionar que las primeras encuestas que se plantean, son con el objetivo principal de realizar una segmentación y a partir de ciertos rasgos, esclarecer el número definitivo de consumidores potenciales.

Otra técnica de recolección de datos que se consideró idónea para la ejecución del primer objetivo, fueron las entrevistas a profundidad, las cuales se realizaron a más de dos propietarios de fincas cafeteras en el suroeste Antioqueño y a un promotor turístico del Valle de Aburrá. Lo anterior tuvo el propósito de establecer los atributos que esta región puede ofrecer al segmento seleccionado y así tomar en cuenta las opiniones de los principales sujetos de interés, es decir los clientes, aquellos que proveen el servicio actualmente y los expertos que conocen la manera de venderlo y promocionarlo.

Finalmente, para sintetizar los datos recolectados y llegar a una propuesta de valor adecuada, se aplicó la estructura de modelo de negocios sugerida por Alex Osterwalder o modelo canvas. Lo anterior sugiere asimismo la definición del canal o la forma cómo se hará llegar el servicio al mercado objetivo, y la relación esperada con el cliente del modelo de negocio.

- **Objetivo 2: Determinar la viabilidad técnica para la implementación del modelo de negocio.**

Con respecto al aspecto técnico, fue indispensable, en primer lugar, establecer la ubicación de las instalaciones del proyecto. Para esto, debe entenderse que dicha ubicación hace referencia tanto al municipio del suroeste Antioqueño en donde se planea desarrollar el modelo de negocio, como a la finca modelo que se tomará para fundamentar las inversiones y otorgarle realidades físicas a las instalaciones y remodelaciones necesarias.

De esta manera, se consideró necesario la aplicación de una matriz de localización tomando en cuenta los factores relevantes para el turismo en los diferentes municipios del suroeste Antioqueño. Para su construcción, es decir, para determinar los aspectos de los municipios que fueron evaluados para el análisis técnico de la macrolocalización, se contó con la opinión de expertos en el sector turístico y cafetero de la zona.

Mediante lo anterior, fue posible seleccionar el municipio idóneo para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, con el objetivo de tener una referenciación para las inversiones requeridas, se seleccionó también, por lo menos, una finca con potencial de aplicación del proyecto agroturístico. Lo anterior se realizó mediante una segunda matriz de localización para el municipio seleccionado.

De esta manera, a partir de la microlocalización, se precedió a establecer las inversiones requeridas para el adecuado funcionamiento del proyecto, teniendo como base la finca y el

municipio de referencia seleccionados. Es importante reconocer que, para la microlocalización, se tuvieron en cuenta como criterios de evaluación principalmente los atributos y características que el segmento de mercado definido destacó en el estudio de mercado.

- **Objetivo 3: Determinar la estructura organizacional idónea para operar la estructura de negocio.**

Basándose en lo obtenido anteriormente, el siguiente paso fue determinar la estructura organizacional. Para abordar este objetivo, se hizo indispensable, como primera medida, establecer los requerimientos de personal que tendrá el proyecto, tanto operativos como administrativos. Se tuvieron en cuenta todos los hallazgos del estudio de mercado y las consideraciones realizadas en el aspecto técnico, para que dicho personal vaya acorde con las especificaciones del proyecto.

Con base en lo anterior, se realizó una descripción detallada de los cargos del personal a contratar en el proyecto en cuestión. Por último, se llevó a cabo, según las especificaciones que se dieron para cada uno de los cargos, la definición del tipo de contratación y el tipo de remuneración que estos conllevan, esclareciendo asimismo la modalidad de empleo; por temporada o permanente.

- **Objetivo 4: Evaluar la viabilidad financiera.**

Finalmente, para la ejecución del objetivo específico referente al estudio financiero, se consideró pertinente -como primer paso-, hacer una síntesis de todos aquellos datos monetarios obtenidos a lo largo de los estudios desarrollados. Esto con el objetivo de consolidar la información que será la base para desarrollar la viabilidad financiera.

Luego, se procedió a la construcción de los flujos de caja libre para un período de proyección de 5 años. Lo anterior se hizo a partir de los datos referentes a las inversiones e ingresos que el proyecto demandó -datos que se recogen de los demás estudios-.

Posteriormente, se determinó el costo del capital del proyecto, este procedimiento se realizó a partir de las fórmulas que postula la teoría CAPM, y que a su vez permitieron descontar los flujos de caja proyectados y calcular el valor de continuidad del proyecto.

De esta manera, a partir de la información generada, se pudo calcular el valor presente neto (VPN) del proyecto, que se halló tomando en consideración los flujos de caja futuros como principal insumo, y siguiendo el procedimiento que sugiere la metodología de los flujos de caja descontados.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la consecución del objetivo general, se procedió a cumplir, en un orden lógico, con cada uno de los objetivos específicos propuestos.

- **Objetivo 1: Identificar las características del sector y del mercado que influyen en la implementación del modelo de negocio.**

⇒ **Encuesta**

Como se especifica en la metodología del presente proyecto, para el estudio de mercado, es necesario iniciar con la identificación efectiva del público objetivo y las características que influyen en la implementación de un modelo agroturístico en el suroeste antioqueño.

Para ello, fue necesario diseñar y difundir la primera de las encuestas, la cual consta de 21 preguntas. Se dividió en tres secciones diferentes, buscando ir de lo más general a lo más relacionado con el proyecto. La primera de ellas pretende recopilar la información personal del encuestado, como su género, edad, estrato, estado civil, nivel de estudio, número de hijos, hobbies, entre otros. La segunda sección se relaciona con la actividad turística de la persona. Se indagó sobre la frecuencia de viaje y su duración, los participantes en la toma de decisiones y los canales por medio de los cuales buscan y adquieren este tipo de servicios. Por su parte, la tercera sección de la encuesta se relaciona directamente con el propósito del proyecto; el agroturismo. Específicamente, se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Había escuchado usted acerca del agroturismo previamente?
- ¿Cuáles son las razones por las cuáles usted elegiría el agroturismo como una opción?
- ¿Qué esperaría encontrar en las instalaciones de un hotel agroturístico?
- ¿Recurriría al agroturismo como: un plan familiar, de amigos, de pareja, de colegio/universidad, solo?
- ¿En qué momentos del año escogería el agroturismo como un plan de recreación?
- ¿Cuántos días permanecería usted en un destino agroturístico?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche (dos días, una noche) por un plan relacionado con agroturismo? Esto incluido hospedaje, alimentación y un tour guiado a través de las instalaciones y proceso productivo de la finca visitada.

Antes de analizar los diferentes hallazgos que se obtuvieron, es necesario profundizar acerca de la selección de la población muestral. Como lo afirman los autores Sapag & Sapag (2008), en su publicación “Preparación y evaluación de proyectos”; dentro de la investigación de mercados, las encuestas son una de las técnicas de recolección de datos más efectivas y ampliamente utilizadas para estudiar características de productos, empresas o consumidores.

Para que estas sean efectivas y presenten gran utilidad, se debe escoger una muestra apropiada. El concepto de estratificación entra a jugar un papel decisivo en este paso, pues es una de las técnicas propuestas por los autores y utilizadas en la puesta en marcha de este proyecto, que se recomiendan para el realizar el muestreo no probabilístico (aquel en el que la probabilidad de ser elegible no es igual para toda la población muestral).

Teniendo claro lo anterior, previo a la ejecución de la encuesta, se estableció que el foco del proyecto se concentra en los altos estratos (4, 5 y 6) de Medellín, ya que según el concepto bajo el cual se desarrolla la idea de negocio, es este público quien tiene la disposición y el deseo de vivir una experiencia turística y, a su vez, poseen los recursos económicos para adquirirla. Esta segmentación no solo resulta útil para la concreción de la encuesta y su resultado, sino que permite ingeniar estrategias de comunicación y promoción que sean adecuadas a las características principales de estos consumidores, y garantizar así el uso eficiente de los recursos.

De esta manera, con la primera de las encuestas, fue posible categorizar más claramente el nicho de mercado objetivo del proyecto y encontrar características representativas de este público. Se encuestaron 76 mujeres y 62 hombres, con un perfil de edades y una distribución de estratos como se muestra a continuación:

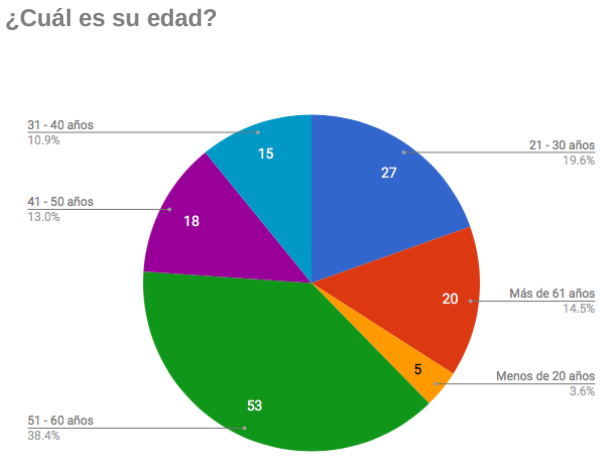


***Figura 1**. ¿Cuál es su edad?. Elaboración propia.*

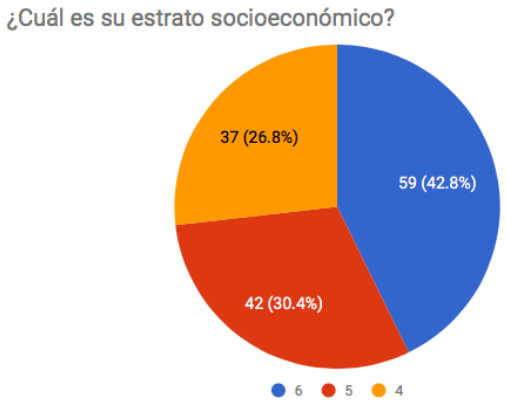


Figura 2. *¿Cuál es su estrato?. Elaboración propia.*

Se procuró que la mayoría de los encuestados fueran adultos mayores, debido a que, al revisar los antecedentes y el recorrido del agroturismo en Colombia, se llegó a la conclusión que el plan agroturístico es más propenso a ser adquirido como un plan familiar. Sin embargo, considerando la enorme influencia que poseen los niños, los adolescentes y los jóvenes sobre la toma de decisiones de los adultos, se optó por incluir este segmento de edades en el público encuestado.

Así, cumpliendo con el objetivo de la encuesta y evitando hacer suposiciones anticipadas que puedan resultar erróneas, se tomó una muestra diversa en términos de edades (figura 1), estado civil, y número de hijos; así:

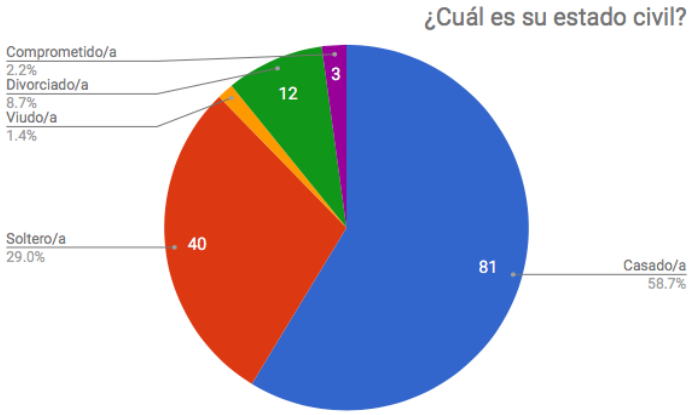


Figura 3*. ¿Cuál es su estado civil?. Elaboración propia.*

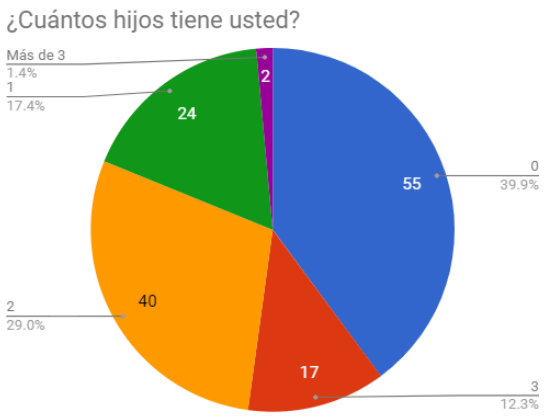


Figura 4. *¿Cuántos hijos tiene usted?. Elaboración propia.*

Cabe destacar que la hipótesis inicialmente planteada se comprobó mediante la encuesta, pues 91 de los 138 encuestados eligieron el agroturismo como plan familiar, y 61 de ellos como plan de pareja (figura 5), reiterando la gran afinidad que tiene el agroturismo como un plan vacacional. Los demás resultados se representan así:

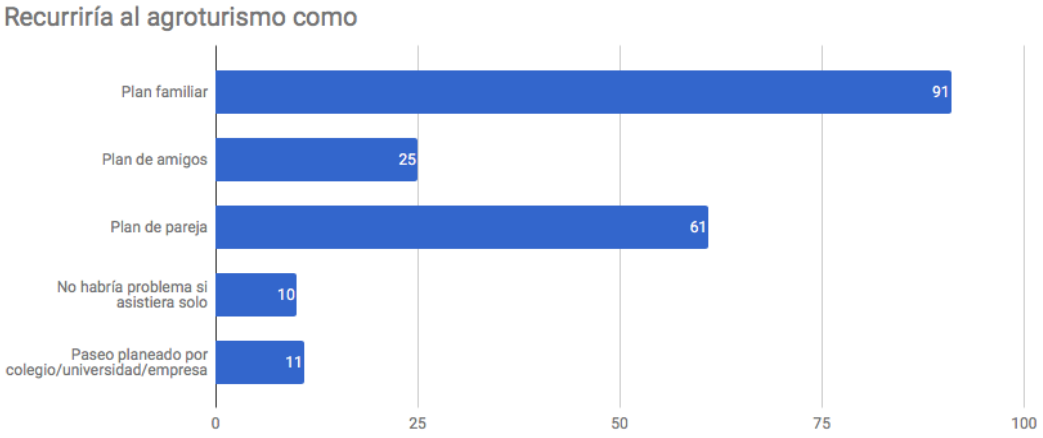


Figura 5. *Recurriría al agroturismo como… Elaboración propia.*

Con el fin de darle un mayor soporte a la idea anterior y clarificar el perfil del consumidor potencial, se indagó sobre las actividades que estos realizan en su tiempo libre. Según los resultados obtenidos (figura 6), la opción con mayor frecuencia -muy por encima de las demás- es pasar tiempo con la familia, lo cual ratifica que el plan de negocios propuesto como una alternativa de recreación en familia es conveniente y acertado.

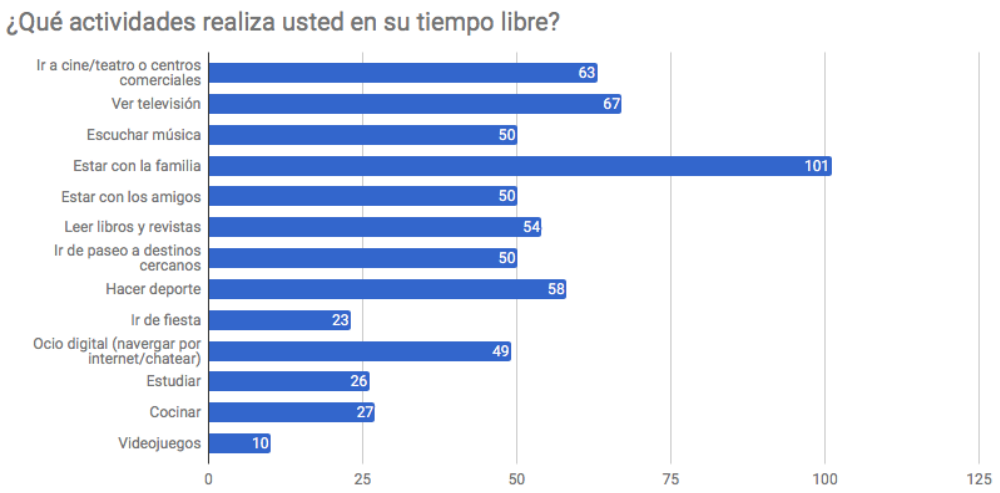


Figura 6. *¿Qué actividades realiza usted en su tiempo libre?. Elaboración propia.*

Es importante mencionar y analizar algunas de las demás respuestas, ya que a partir de ellas se revelan percepciones adicionales acerca de las preferencias de los consumidores. El 42% de las personas realizan deporte y el 36% van de paseo a destinos cercanos y prefieren estar con los amigos, características que van acorde con el perfil que se requiere para vivir una experiencia relacionada con el agroturismo.

Lo anterior representa un conocimiento valioso para la caracterización del nicho de mercado, el cual se complementó y profundizó recogiendo información acerca de los perfiles que los consumidores consideran que van acorde con su personalidad. Los resultados son los siguientes:

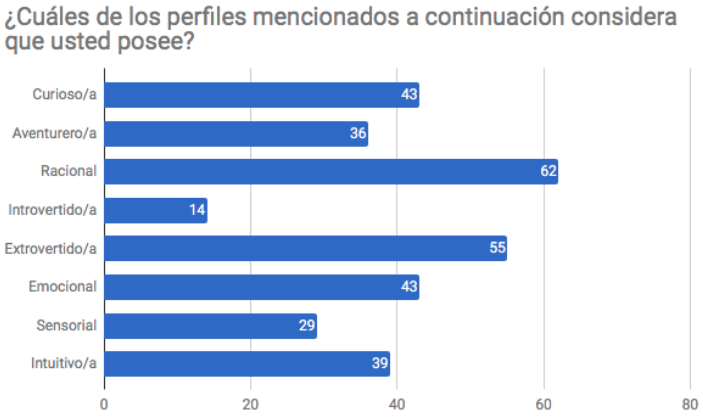


Figura 7. *¿Cuáles de los perfiles mencionados a continuación considera usted que posee?. Elaboración propia.*

Esta segmentación psicográfica permite complementar el perfil del individuo que recurriría a este tipo de turismo, asociando su personalidad con posibles expectativas que estos poseen. Como conjunto, los resultados más relevantes pueden representarse en un perfil

denominado “buscador de experiencias”, el cual consta de personas que disfrutan de momentos en los que logren involucrarse con actividades diferentes a las habituales; de modo que se sientan especiales.

Estos buscadores de experiencias se caracterizan por ser personas extrovertidas y emocionales, por lo que socializan y se expresan con facilidad, y disfrutan de ambientes donde estén acompañados. Además, son individuos curiosos, que quieren ir y descubrir cosas fuera de lo común, y por ende disfrutan de nuevas experiencias donde puedan vivir y aprender. Su complemento perfecto es el perfil “aventurero”, pues este se caracteriza por el deseo de presenciar eventos poco frecuentes, inesperados y/o arriesgados.

Por otra parte, es posible evidenciar que “racional” fue el perfil más escogido por los encuestados. En este contexto, más allá de representar lo lógico, hace alusión al hecho de siempre querer aprender, a no dejarse abatir por la dificultad de un problema y a estar dispuesto a conocer y experimentar cosas nuevas siempre y cuando tenga la información necesaria para tomar una decisión que considere acertada.

Lo anterior representa uno de los hallazgos más importantes para la estructuración del proyecto agroturístico, debido a que evidencia las características del mercado objetivo y permite entender las necesidades y expectativas del mismo. Además, permite inferir que la muestra perteneciente a los estratos 4, 5 y 6 (aquellos con el poder adquisitivo necesario), tienen el perfil adecuado para gozar de una experiencia relacionada al agroturismo, implicando que la demanda para este servicio es de carácter potencial.

Teniendo claro lo anterior, se procedió a analizar la segunda sección de la encuesta, la cual recoge la actividad turística del encuestado; indispensable para el contexto en el que se enmarca el presente proyecto.

En primer lugar, se indagó sobre la frecuencia de viaje, obteniendo resultados muy diversos, aunque concentrados principalmente en uno y dos viajes de ocio al año (figura 8). El 26.1% de los encuestados contestó que la duración promedio de sus viajes es de 2 a 4 días, y el 44.2% de estos permanecen en el destino de 5 a 7 días. Lo anterior permite visualizar y entender la dinámica de viaje del público objetivo, lo cual otorga una primera idea de cómo estructurar los planes a ofrecer en el proyecto agroturístico.

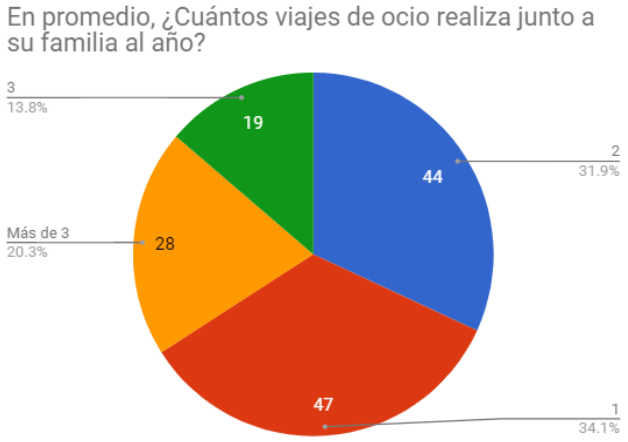


Figura 8. *En promedio, ¿cuántos viajes de ocio realiza junto a su familia al año?. Elaboración propia.*

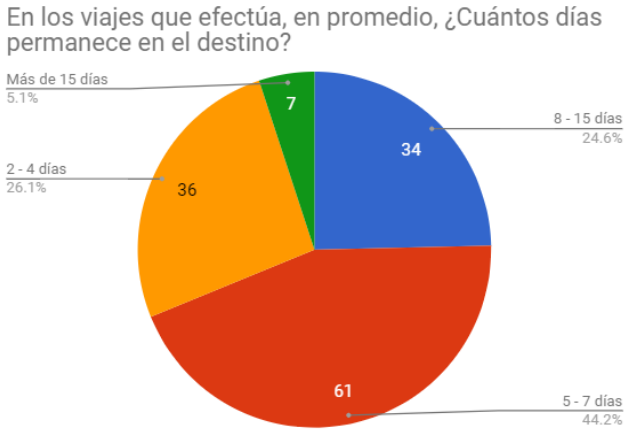


Figura 9. *En los viajes que efectúa, en promedio, ¿cuántos días permanece en el destino?. Elaboración propia.*

Con el fin de complementar este primer panorama, se recogió información de los influenciadores en la toma de decisiones. Se evidenció que el destino turístico se elige principalmente en pareja (36.8%) y en familia -20.8% con hijos y 21.2% con otros allegados-. Por su parte, es posible concluir que los amigos o conocidos no tienen un alto impacto en el proceso de elección final del destino, sin embargo, sí se hacen indispensables en la etapa inicial de búsqueda del mismo. Lo anterior puede evidenciarse la figura 11, en donde 86 de 138 encuestados -62.3%- contestaron que usualmente se enteran de los diferentes planes de turismo por medio de la recomendación de terceros.

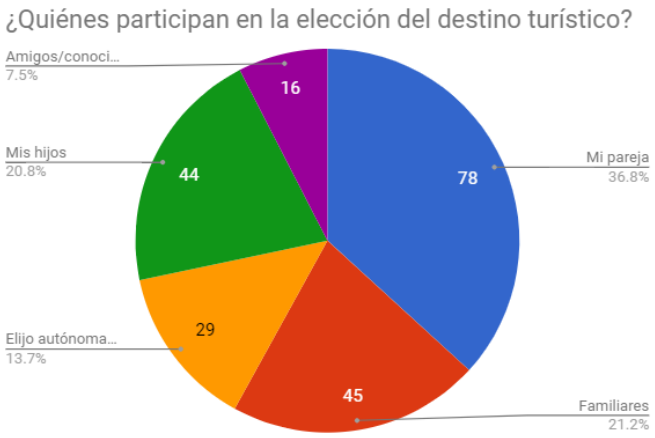


Figura 10. *¿Quiénes participan en la elección del destino turístico?. Elaboración propia.*

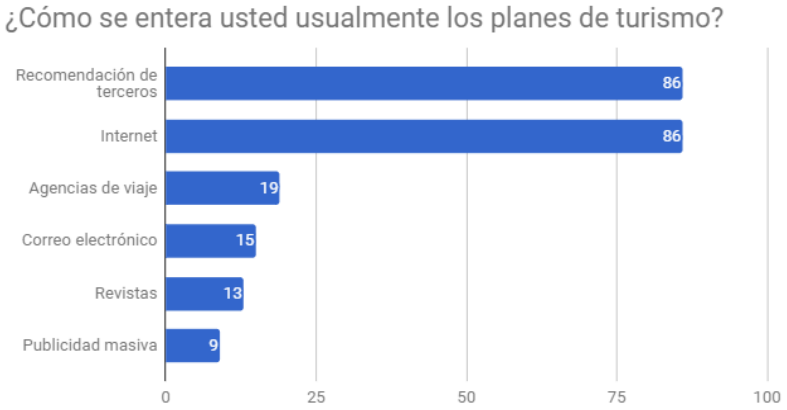


Figura 11. *¿Cómo se entera usted usualmente de los planes de turismo?. Elaboración propia.*

Adicionalmente, en línea con la tendencia tecnológica mundial y la nombrada revolución informática, el 62.3% del público encuestado ha elegido el internet como la fuente de información por medio de la cual conocen los planes; y más importante aún, 64.5% de ellos prefiere adquirirlos a través de plataformas virtuales. Este canal, por su facilidad de acceso, abundancia de información, variedad de opciones, entre otras características, ha reemplazado los tradicionales, como se evidencia en las figuras 11 y 12.

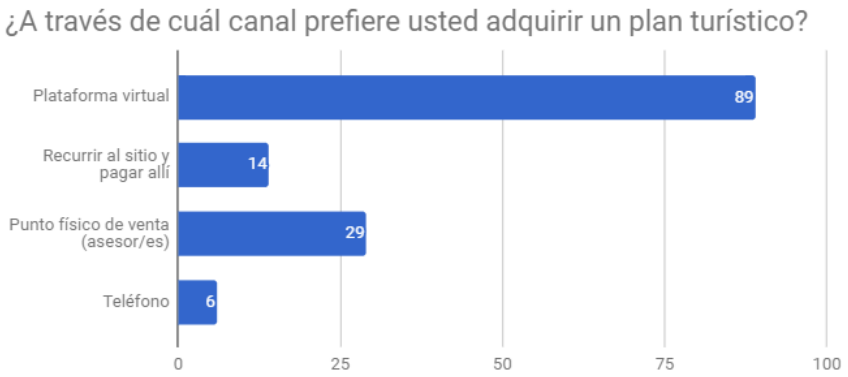


Figura 12. *¿A través de cuál canal prefiere usted adquirir un plan turístico?. Elaboración propia.*

Dicha información es de gran utilidad para los procesos de mercadeo y comercialización del plan agroturístico, pues se hace evidente la necesidad de implementar estrategias de comunicación a través de este medio. En primer lugar, porque para la cobertura que se quiere lograr -nacional, o incluso internacional- es muy probable que resulte más económico, además de que tiene mayor alcance e impacto. Y, en segundo lugar, puesto que la encuesta deja claro que es el canal que satisface las necesidades y expectativas del público objetivo.

En consecuencia, y entendiendo el auge de las redes sociales hoy en día, se consideró importante indagar por el uso y preferencia de las mismas. Los encuestados, como se evidencia en la figura 13, eligieron a Instagram y Facebook como las redes más usadas. Es de gran importancia observar que la opción “ninguna” obtuvo 25 puntos, por lo cual la comunicación no debe limitarse a las redes sociales, sino a múltiples plataformas y servicios que ofrece el mundo virtual.

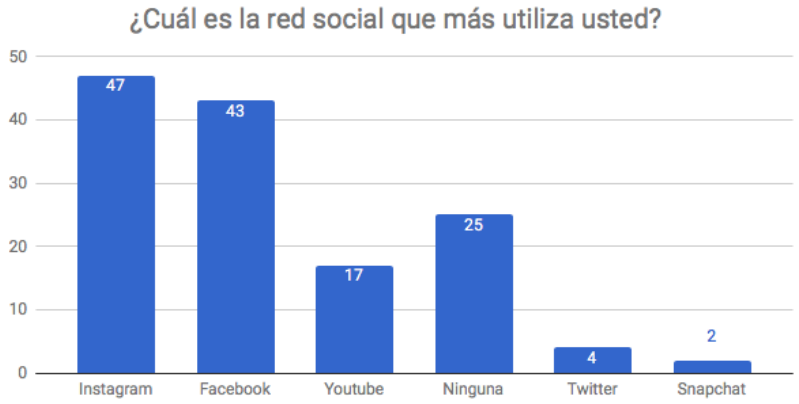


Figura 13. *¿Cuál es la red social que más utiliza usted?. Elaboración propia.*

Habiendo entendido la dinámica de viaje y actividad turística del público objetivo, se indagó sobre el involucramiento de los consumidores con el agroturismo como tal, lo cual hace

referencia a la tercera y última sección de la encuesta. Este análisis permite estructurar detalladamente la propuesta que se viene planteando, pues aporta concretamente las expectativas más representativas de los consumidores sobre el agroturismo.

En primer lugar, se investigó sobre la popularidad del agroturismo en el público objetivo seleccionado, con el fin de entender qué tan común es este término y cuál es el nivel de aceptación que presenta actualmente. La figura 14 permite visualizar que el 37.7% de los encuestados -52 personas de las 138- ignoraba completamente el significado de este término y la existencia de este tipo de turismo.

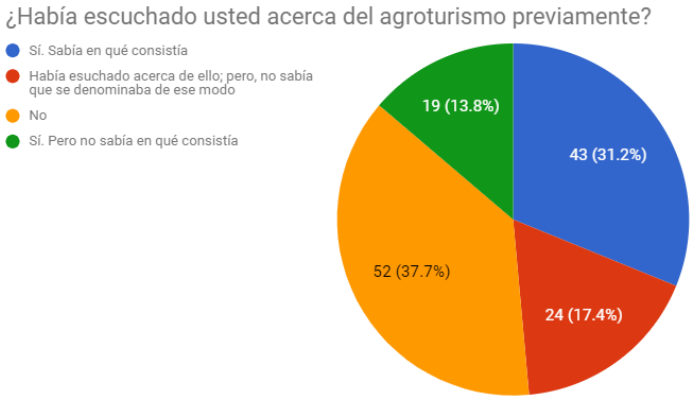


Figura 14. *¿Había escuchado usted acerca del agroturismo previamente?. Elaboración propia.*

Sin embargo, según la figura 15, solo ocho individuos de los 52 que escogieron esta opción, no asistirían a un plan relacionado con el agroturismo. Lo anterior refleja que aún sin conocimiento del tema, la gran mayoría (44 personas) estaría dispuesta a experimentar y ensayar el agroturismo como un plan vacacional.

Adicionalmente, puede observarse claramente que a aproximadamente 63% de los encuestados les resulta familiar el término “agroturismo”, bien sea porque sabe claramente en qué consiste o porque había escuchado referencias sobre este tipo de turismo, implicando que esta modalidad cuenta con un nivel de popularidad suficiente para poder ser implementada y aceptada con éxito. Sin embargo, se reitera la necesidad de contar con una comunicación efectiva, pues no solo es importante que el término sea nombrado, sino que el público lo entienda y conozca las posibilidades o planes existentes para disfrutar del mismo.

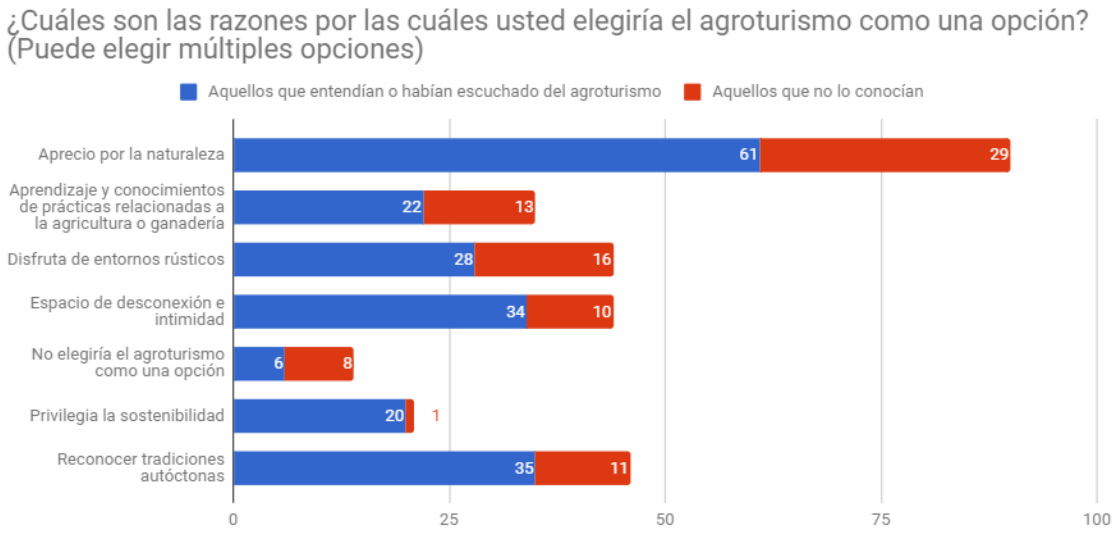


Figura 15. *¿Cuáles son las razones por las cuales usted elegiría el agroturismo como una opción?. Elaboración propia.*

Es importante resaltar que la principal razón por la cual el público acudiría a un plan agroturístico es el aprecio que tienen por la naturaleza, dado que es un entorno en el que pueden gozar plenamente de ella. Además, en el momento en que se estructure el proyecto agroturístico del que se trata el presente trabajo -en términos de infraestructura, instalaciones, servicios a ofrecer, entre otros-, se deberá tener en cuenta que el público disfruta de entornos rústicos, desearía conocer tradiciones autóctonas de la zona y prácticas de agricultura o ganadería, y pretende tener un espacio de desconexión e intimidad al acudir a este plan.

Adicionalmente, como elemento fundamental del estudio de mercado, se debe anotar que tan solo 14 de los 138 encuestados (10.15%) manifestaron no encontrarse interesados en disfrutar del agroturismo. Lo anterior permite esclarecer el número de consumidores potenciales, que, de acuerdo con la muestra seleccionada, ascienden a 700.212 personas (778.446 personas en estratos 4, 5 y 6 de la región del valle de aburra * 89.95%).

De esta manera, teniendo en cuenta que el potencial del agroturismo en la región del suroeste antioqueño no se ha aprovechado en su totalidad, y su desarrollo no se da de manera extendida, es posible concluir que la oferta es reducida. Por tanto, se reitera la gran oportunidad que presenta la región en términos agroturísticos, debido a la existencia de una demanda insatisfecha.

En cuanto a la duración y la temporada de las visitas por parte del público objetivo, se realizaron los siguientes cuestionamientos (evidenciados en las figuras 16 y 17), con el objetivo de asimilar las preferencias del consumidor y poder tenerlas en cuenta para el diseño de los planes y paquetes que se podrían adquirir en el hotel. Adicionalmente, es de gran utilidad para estimar la demanda de los mismos, al evidenciar temporadas altas y bajas y estadías promedio de los turistas.

De esta manera, es posible notar que la mayoría de los encuestados -93 de 138 (67.4%)- prefiere vivir esta experiencia como un plan de fin de semana, de donde puede deducirse que los consumidores optan por periodicidades cortas. Esto se comprueba en la figura 17, en donde el 72.2% de los encuestados permanecerían en un destino agroturístico entre 2 y 4 días en promedio.

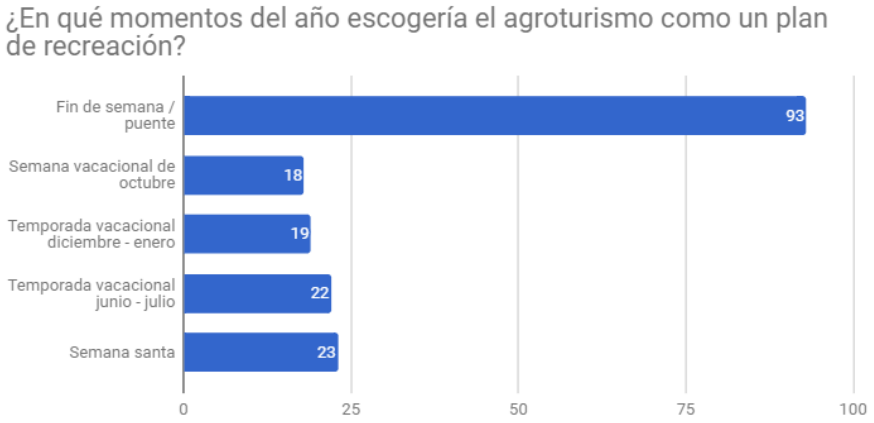


Figura 16. *¿En qué momentos del año escogería el agroturismo como un plan de recreación?. Elaboración propia.*

Figura 17. *¿Cuántos días permanecería usted en un destino agroturístico?. Elaboración propia.*

Se debe reconocer que el proyecto en cuestión puede verse afectado por temporadas altas y bajas de acuerdo con los períodos y momentos del año. De esta manera, resulta apropiado considerar esta estacionalidad y entender la generalidad del comportamiento de la misma. Para ello, se consultaron datos acerca del porcentaje de ocupación hotelera en diferentes zonas de Colombia y se estableció contacto con un agrónomo de la Federación Nacional de Cafeteros, quien, a partir de su asesoramiento a fincas cafeteras de la región del suroeste, ha sido testigo de la conducta que presenta las altas y bajas temporadas en cuanto a turismo se refiere.

Según los comunicados de prensa que publicó el DANE, las tasas de ocupación hotelera en los años 2015 y 2016 fueron de 52.9% y 56.2% respectivamente (DANE, 2015) -esta cifra ha sido la mayor que se ha registrado en los últimos diez años- (Revista Dinero, 2017). Debido a que el presente modelo está enmarcado bajo la propuesta de “agroturismo”, se procede a exponer las cifras de la ocupación hotelera que Cotelco registra para Caldas, Quindío y Risaralda –los cuales conforman el Eje Cafetero-; así, conforme al boletín económico regional, se obtuvo 54.8%, 45.6% y 47.8%; además, la tarifa promedio registrada en pesos para estos departamentos fue de $139,724, $223,551 y $200,730 respectivamente (Banco de la República de Colombia, 2017).

Por otra parte, según asevera Agudelo (2018), agrónomo de la Federación de Cafeteros, la demanda de este tipo de servicios varía de acuerdo con la época del año. Existe una temporada alta compuesta por diciembre, enero y Semana Santa, en donde la tasa de ocupación semanal en una finca-hotel de aproximadamente 8 habitaciones es del 80%; mientras que, en temporada baja -está conformada por el resto de los meses-, en promedio, hay una ocupación semanal de 2 habitaciones, correspondiente a un 25%. Cabe anotar que, en temporada alta, las finca-hoteles alcanzan un 100% de ocupación especialmente en fines de semana, no obstante, el 80% se ajusta al comportamiento promedio del mes.

Adicionalmente, para tener una primera idea del ingreso por noche que se podría percibir, se averiguó, por medio de la encuesta, el precio que se estaría dispuesto a pagar por un plan dos días-una noche, en donde se incluya hospedaje, alimentación y un tour guiado a través de la finca. Los resultados obtenidos, representados en la figura 18, son bastante diversos; el rango con mayor frecuencia (elegido por el 38.2% de los encuestados) es de $90.000 a $140.000. Sin embargo, el rango inmediatamente superior a este ($140.000 - $190.000) también tuvo una participación significativa -27.8%-, lo cual resulta favorable.

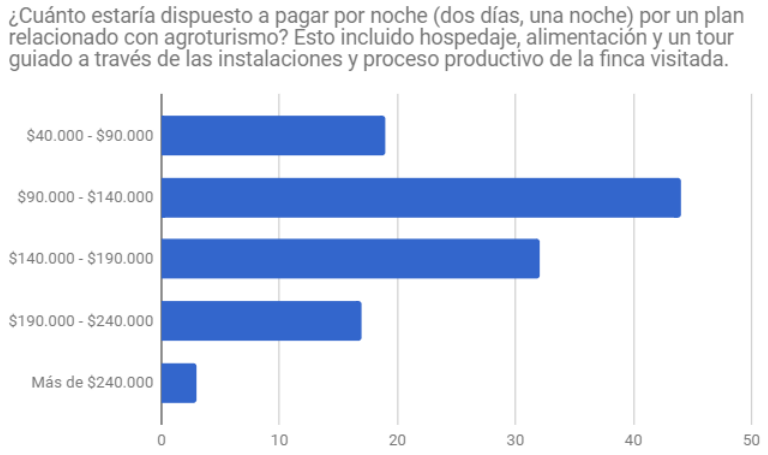


Figura 18. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche (dos días, una noche) por un plan relacionado con agroturismo, que incluye hospedaje, alimentación y un tour guiado a través de las instalaciones y proceso productivo de la finca visitada?. Elaboración propia.*

Reuniendo los aspectos mencionados anteriormente sobre el estudio de mercado, se puede formalizar lo siguiente;

Tabla 2. *Rangos de precio por noche del plan agroturístico.*

RANGO	FRECUENCIA	MEDIA
40.000-90.000	19	$65.000
90.000-140.000	44	$115.000
140.000-190.000	32	$165.000
190.000-240.000	17	$215.000
Más de 240.000	3	$265.000

Elaboración propia.

Así, teniendo en cuenta la información anterior, se puede determinar efectivamente una tarifa estándar que realmente vaya de acuerdo, no solo a las expectativas de los consumidores, sino a la realidad que se experimenta en el sector. Por lo tanto, realizando un promedio ponderado de los datos previamente expuestos (16.025.000/115 = 139.348), se puede definir una tarifa media de $140.000 por noche, que incluye por supuesto, los servicios de alojamiento, alimentación, y un tour guiado a través del proceso del café.

Esta cifra exhibe un sentido lógico de acuerdo con las tarifas consultadas propias del Eje Cafetero -$139,724, $223,551 y $200,730 para Caldas, Quindío y Risaralda respectivamente-, en donde puede destacarse que, la menor de estas coincide con la tarifa derivada de las respuestas de los consumidores.

No obstante, con el fin de encontrar un referente más preciso y que pueda acotar la cifra a la región de estudio, se investigaron las tarifas de la principal finca hotel en el municipio de Andes; “Finca hotel Los Arrayanes”, aquella con el mayor recorrido en el mercado (empezó la transición de finca a hotel en 1995). Según lo afirma el establecimiento, este cuenta con dos tipos de tarifas según la temporada del año; en temporada alta (fines de semana, semana santa y vacaciones -mitad y fin de año-), cuenta con una tarifa fija por persona de $125.000, y en temporada baja una tarifa de $115.000 (incluye alojamiento, alimentación y uso de las instalaciones) (Finca Hotel Los Arrayanes, 2018). Por lo tanto, puede evidenciarse que las respuestas obtenidas corresponden a cifras aterrizadas y competitivas, de acuerdo con la oferta y precios del mercado actual.

Finalmente, con el objetivo de poder comenzar a perfilar los atributos que debería tener el hotel agroturístico en el suroeste antioqueño y la viabilidad de los mismos, se realizó el siguiente cuestionamiento, evidenciado en la figura 19.

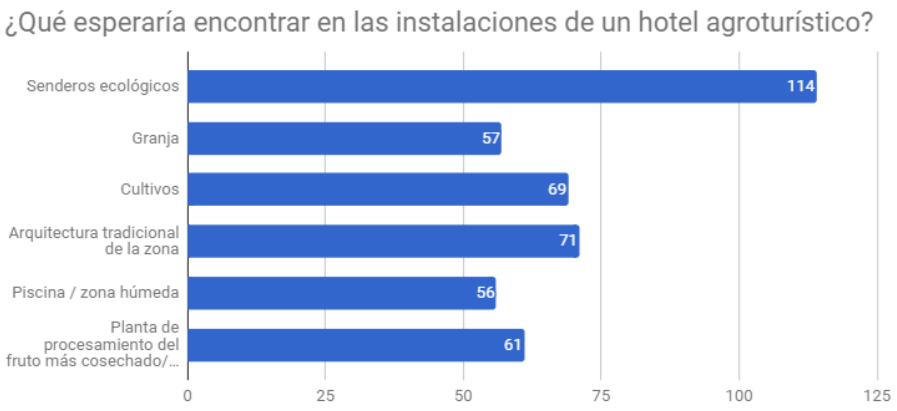


Figura 19. *¿Qué esperaría encontrar en las instalaciones de un hotel agroturístico?. Elaboración propia*

Esta última pregunta, que posibilitó examinar globalmente las preferencias que tienen los consumidores potenciales en cuanto a las instalaciones de un modelo de "Finca Hotel", sirve también como un vínculo o base de conocimiento para realizar la siguiente etapa del estudio de mercado que se propuso en la metodología del presente trabajo; el focus group.

Con base en las respuestas obtenidas, que se concentran principalmente en senderos ecológicos, arquitectura tradicional de la zona, cultivos/cosechas y planta de procesamiento del fruto más cosechado; se podrá encaminar el diseño y planteamiento de los servicios a ofrecer en la finca hotel. Además, al complementarse con las ideas y conclusiones que se deriven del focus group, se lograrán reunir las opiniones, percepciones y actitudes de los consumidores en cuanto a la puesta en marcha del proyecto agroturístico en el Suroeste Antioqueño.

En síntesis, los resultados arrojados por esta encuesta, que hace referencia a la primera etapa del estudio de mercado, permitieron cumplir con los objetivos inicialmente planteados y potenciaron el conocimiento sobre las percepciones de los posibles consumidores. En primer lugar, se clarificó el nicho de mercado y se encontraron características comunes de los sujetos de interés (casados, muy familiares, curiosos y aventureros, muy afines a la tecnología, entre otros), las cuales esclarecieron que los individuos del público seleccionado comparten aquella necesidad de diversión y ocio vacacional, que puede ser cubierta con el proyecto agroturístico que se propone en el presente trabajo.

Finalmente, entendiendo la dinámica del mercado, se realizó una segmentación conveniente de los consumidores a partir de ciertos rasgos, con el objetivo de contar con una demanda efectivamente potencial para el servicio seleccionado, esbozando un número tentativo de usuarios y estableciendo planes de precios de acuerdo con los resultados.

⇒ Entrevistas a Profundidad y Grupo Focal

Habiendo estudiado en detalle al consumidor, se hace indispensable centrarse en el servicio. Por lo tanto, el objetivo principal de la siguiente sección es determinar los atributos esenciales que debe incluir el modelo de finca-hotel en el Suroeste Antioqueño, indagando

nuevamente al consumidor potencial. En esta ocasión, se pretende ahondar en el valor agregado que estos esperan del proyecto, es decir, determinar las características que se convierten en elementos diferenciadores frente a la competencia.

Lo anterior pretende implementar dos técnicas investigativas de recolección de información. En primer lugar, las entrevistas a profundidad, en donde se elegirán personas con las características ya establecidas de consumidor potencial, y se indagará acerca de sus percepciones y opiniones. En segundo lugar, el focus group, en donde se hablará con diversas personas simultáneamente, de manera que se genere una discusión dinámica en torno al tema del agroturismo y específicamente del modelo de finca-hotel.

Lo más importante para esta etapa fue que los consumidores, en lugar de hablar de sí mismos, pudieron expresar lo que sueñan y esperan del proyecto en cuestión. Por tanto, se hizo indispensable la presencia de una persona que guiara la conversación y centrara la atención en los temas realmente valiosos para el objetivo propuesto. Las preguntas en las cuales se basó la conversación se encuentran en el Anexo 1.

Se presentaron una gran cantidad de similitudes en las respuestas de los diferentes entrevistados, lo cual permitió encontrar aquellos atributos que, definitivamente, son indispensables en la finca-hotel. No obstante, hubo opiniones contrastadas en ciertos aspectos, lo cual es de gran utilidad para entender la dinámica del mercado y poder estructurar de manera acertada los planes a ofrecer.

Concretamente, lo anterior pudo evidenciarse en la discusión que se generó en torno a la segunda pregunta, en donde se indagó acerca de las actividades específicas que los turistas quisieran disfrutar durante su estadía en la finca-hotel. De manera general, la actividad infaltable para los entrevistados son los paseos ecológicos a través de los procesos del café, en donde se mencionaron cabalgatas, tours en bicicletas, o caminatas donde se pueda, no solo visualizar, sino interactuar con la naturaleza y con las personas que día a día realizan las labores de sembrar, mantener y recoger las cosechas.

Sin embargo, dicho tour es tan solo una parte de los planes que se pretenden ofrecer. Los entrevistados concuerdan en que la experiencia a vivir es de descanso, de dispersión de las actividades diarias y de tranquilidad. No obstante, la manera de percibir lo anterior es diferente para los adultos y los jóvenes. Los primeros pretenden vivir una experiencia desde el ámbito educativo y cultural; mientras que los jóvenes, aunque también lo aprecian, preferirían complementar los tours con actividades de entretenimiento, tales como piscinas, canchas para hacer deporte, interacción con animales, bares, entre otros.

Por su parte, los adultos coinciden en que este tipo de actividades desvían la atención del turista y hacen que se pierda el objetivo principal del proyecto; el agroturismo. Por ende, mencionan actividades alternas como recreación típica con músicos y bailes de la región, conversatorios de leyendas urbanas, observación de la preparación de las comidas típicas de la región, conocer más a fondo la historia y procesos del café en un lugar que se asemeje a un museo, entender la importancia del café para el país, entre otros.

Dichos hallazgos permiten entender que los productos y servicios a ofrecer en los planes turísticos deben ser muy diversos, es decir, es ideal que exista una tarifa básica que incluya hospedaje y alimentación, y tarifas adicionales para cada uno de los servicios que estén

disponibles, de manera que cada visitante pueda personalizar su estadía adquiriendo las actividades de su preferencia.

De la tarifa básica se derivan dos aspectos sumamente relevantes, la alimentación y las habitaciones. En cuanto al primero, todos los consumidores potenciales coincidieron en que se sueñan una “comida bien paisa”; destacaron platos típicos antioqueños como fríjoles, sancocho, arepa, mazamorra, aguapanela, entre otros, y por supuesto, una deliciosa taza de café. Además, por la naturaleza del servicio ofrecido -un hotel-, los entrevistados valoran y esperan encontrar un buffet o servicio a la carta que permita satisfacer la diversidad de gustos.

El segundo punto, las habitaciones, también presentó opiniones muy concertadas. La discusión resaltó que, indudablemente, la limpieza es el factor clave para atraer a los turistas. Se evidenció un desmesurado interés por encontrar un lugar totalmente aseado, en donde se disponga de baño propio en cada habitación, y una amplia disponibilidad de lencería blanca que genere una sensación acogedora, relajante y tranquila en las personas y brinde una impresión de frescura y limpieza en el lugar.

Por otra parte, los entrevistados resaltaron el deseo de encontrar habitaciones amplias, en donde se pueda alojar toda la familia; lo cual indica que se debe tener disponibilidad de cuartos con múltiples camas. En cuanto a la dotación de las mismas, se destacó el poco interés por poseer aparatos electrónicos como televisores, computadores, entre otros.

Otro punto importante por destacar es la arquitectura de la finca. Comentarios de los participantes del grupo focal como “quisiera llegar y encontrarme con una casa rústica, colorida, que haga alusión a las casas típicas de la región cafetera” y “me gustaría que la casa fuera típica, de madera, con corredores, con enchambranados, techos de teja, flores y plantas” dejan claro que la apariencia, decoración y acabados de la finca deben ser muy acordes a la experiencia que se está ofreciendo, es decir, se debe ser coherente con lo que se ve y se vive.

Lo anterior debe interpretarse como una construcción tradicional -apariencia antigua y propia de la región- que permita que las personas conozcan la historia, cultura, costumbres, entre otros aspectos tradicionales de los pueblos y habitantes del suroeste antioqueño; no obstante, no se debe permitir que las instalaciones se perciban viejas, desaseadas o estén en mal estado.

El siguiente aspecto que se introdujo a la conversación, indispensable al tratarse de un servicio, es la atención. Los visitantes potenciales lo catalogaron como el factor principal para que exista un interés o intención de regresar y recomendar el plan, puesto que consideran que el personal es, en gran parte, la imagen del hotel. La expectativa es sentirse como en casa, con una atención muy sencilla pero un personal muy servicial.

En definitiva, los estándares de etiqueta y protocolos que usualmente se evidencian en los hoteles no encajan en la experiencia a ofrecer, y no son prioritarios para los entrevistados; en cambio, la cordialidad, educación, amabilidad y buena disposición son características esenciales y típicas de las personas del campo. Por otra parte, se destacó el deseo de que dicho personal sea de la región del suroeste antioqueño, y que posean todo el conocimiento

y entrenamiento de aquello que representa una finca cafetera; que sepan del café, de la región, del clima, entre otros.

Adicionalmente, contemplando la posibilidad de recibir visitas de turistas del exterior, se considera imprescindible contar con una persona cercana de la región que domine una segunda lengua como el inglés y que pueda prestar los servicios, ocasionalmente, de traductor. Lo anterior, además de ser un tema mencionado por los participantes en el focus group, es un elemento que marcará la diferencia en términos de servicio y será un aspecto incluyente, pues aumentará el atractivo del proyecto en mercados internacionales.

Por último, con el objetivo de complementar esta experiencia y otorgar al turista un conocimiento integral de la zona, se consideró pertinente indagar acerca de las actividades de interés, externas a la finca-hotel. Se logró identificar dos grandes ramas de programas, los cuales varían según la personalidad, intereses y motivación de las personas. El primero, más aventurero y extremo, está relacionado con actividades y deportes al aire libre, en donde prima lo ecológico y natural. Esto incluye visitas a quebradas y ríos, rafting, escalada, parapente, senderismo, entre muchos otros, lo cual se encamina hacia el ecoturismo.

Por su parte, el segundo grupo de actividades hace alusión al turismo cultural. Aunque no es excluyente con el anterior, se pudo evidenciar que las personas siempre se inclinan más por alguno que por el otro. Este tipo de consumidores, un poco más tranquilos y curiosos, desean visitar pueblos y sitios turísticos cercanos relacionados con la cultura cafetera, para conocer la idiosincrasia y las costumbres de las personas que habitan los pueblos de la región y la manera en que estos comercializan sus productos. En general, su objetivo es disfrutar del parque, la iglesia, y conocer las tradiciones culinarias, culturales, artesanales, arquitectónicas, entre otros.

Cabe aclarar que el propósito de indagar sobre las actividades externas es identificar posibles y provechosas alianzas con agencias u otras empresas que se dediquen a ello, para enriquecer la estadía de los turistas y generar mayores expectativas que se traduzcan en un mayor atractivo. No obstante, el objetivo no es ofrecerlas, puesto que no es congruente con la esencia del negocio, que es el agroturismo.

Es de gran importancia tener presente que el estudio de mercado se vincula con el aspecto técnico del proyecto, puesto que todos las consideraciones, opiniones y percepciones de los consumidores acerca de sí mismos y del servicio se convierten en el insumo principal para evaluar la localización y requerimientos de inversión del proyecto, de manera que la finca-hotel cumpla con las especificaciones que el cliente necesita y desea.

Como complemento, se hace indispensable evaluar el estado actual de las fincas en la región, y la percepción y disposición de los propietarios a implementar el modelo agroturístico en sus fincas; además de identificar el potencial, de manera global, de la región del Suroeste Antioqueño. Lo anterior se llevará a cabo en la siguiente sección.

⇒ Entrevistas a profundidad N°2

Con la intención de avanzar de una manera convincente en la construcción de una propuesta de valor atractiva para el mercado seleccionado, se realizaron diferentes entrevistas a profundidad a varios de los sujetos de interés más importantes para el

proyecto en cuestión; propietarios de fincas del Suroeste y promotor turístico del Valle de Aburrá. A partir de ellas, se pretende tomar en cuenta diversas opiniones para esclarecer los atributos y elementos que puede ofrecer la región del Suroeste Antioqueño al segmento seleccionado.

Debido a que las entrevistas a profundidad son una técnica de investigación cualitativa, sujetas a la experiencia y recorrido del entrevistado, estas tienden a estar dominadas por la subjetividad. Por esta razón, para poder estar en la capacidad de realizar un análisis global y encontrar la relación y pertinencia entre cada una de las respuestas, es necesario diseñar un cuestionario que permita indagar y llegar muy al detalle en cada uno de los aportes realizados por los entrevistados.

El Anexo 2 muestra el diseño de la entrevista, tanto para los propietarios de las fincas como para el promotor turístico. Es importante aclarar que las preguntas en cada uno de los cuestionarios tienen una orientación diferente, pues con los propietarios se busca entender principalmente cuáles serían los retos y desafíos para la implementación del agroturismo de acuerdo a los atributos de las fincas, y por otra parte, con el promotor turístico, se pretende descubrir desde un punto de vista profesional, qué tan latente es la demanda para este proyecto y la mejor manera de aprovecharla, además de ahondar en el potencial del Suroeste Antioqueño.

Es importante rescatar que, para la puesta en marcha de las entrevistas, se tomó una muestra diversa, ya que cada una de las fincas seleccionadas tiene propiedades y características únicas, convirtiéndolas en un suministro de información valioso para el entendimiento de los atributos que el suroeste antioqueño tiene para ofrecer. Sin embargo, como filtro de selección, se utilizó la existencia de algún cultivo en la finca, pues este es el *core* del negocio que se pretende evaluar.

Se realizaron en total cinco entrevistas a profundidad a propietarios, cuyas fincas se encuentran ubicadas en diferentes municipios de la región, como Fredonia, Andes y Jericó. Por su parte, se realizó una reunión con la señora Henao (2018), gerente de Operación Consular; empresa dedicada al asesoramiento en trámites turísticos.

Ahora bien, de acuerdo con las respuestas de los propietarios, resulta de gran importancia identificar un primer aspecto; la oportunidad de mercado que cada uno de ellos visualiza y las razones por las cuales identifican un potencial en su finca. Las dos preguntas iniciales del cuestionario permitieron extraer una unanimidad afirmativa en cuanto a la posibilidad de adaptación de las fincas al agroturismo.

Ciertamente, la mayor virtud que posee la región para la implementación del agroturismo es su geografía y su gran riqueza y diversidad natural. Como se mencionó en secciones anteriores, el suroeste antioqueño es la región productora de café más importante de Antioquia, y la tercera más fuerte en términos de capacidades y dotaciones. Lo anterior se constituye, desde la percepción de los entrevistados, en el mayor atractivo que poseen sus fincas para un turista; tal como respondió uno de ellos: “la finca ofrece una caficultura tradicional, con árboles de sombrío y frutales que hacen a la vez de corredor biológico para la fauna, dando un ambiente sano y confiable”.

Sin embargo, es importante ahondar y encontrar los medios específicos de aprovechar esta naturaleza, y así entender aquello que cada finca puede ofrecer para enriquecer y entretener al turista. Según la información recopilada de las preguntas tres y cuatro, la actividad principal a desarrollar son los paseos ecológicos alrededor del café, con énfasis en la enseñanza de cada uno de los procesos por los cuales pasa el grano para su consumo final.

Dicha propuesta, según los entrevistados, cumple con dos requisitos indispensables; en primer lugar, es bastante sencillo de implementar en las fincas, puesto que el cultivo y todo su proceso ya está presente en la misma; y en segundo lugar, consideran es el mayor atractivo y deseo de un turista al adquirir un plan como el que se pretende ofrecer; tener la orientación de un guía que dignifique las labores en el campo y sepa transmitir todo su conocimiento y amor por los cultivos.

En efecto, es importante destacar el comentario que realizó uno de los propietarios entrevistados al respecto cuando se indagó sobre las actividades que podría ofrecer para el entretenimiento de turistas; "demostración de los métodos de preparación y catación del café, enseñar a los turistas a recolectar el café y a sembrar un árbol de café". Lo anterior es un suministro de información realmente importante para la evaluación de este proyecto, pues pone muy en claro que la vocación cafetera de las fincas del suroeste antioqueño puede convertirse en el foco para el esparcimiento de los turistas y visitantes bajo el modelo de finca hotel.

Adicionalmente, el enfoque de las actividades mencionadas por los propietarios -naturaleza, cultivos, aire libre, entre otros- revela que ellos y en general el suroeste antioqueño son familiares con el término del agroturismo, no siendo un tema completamente nuevo y permitiendo que se dé una implementación más amigable y certera del mismo en esta región.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de ellos coinciden en que la actividad más atractiva para los turistas consiste en la apreciación de los cultivos y la tradición cafetera a través de diferentes actividades como cabalgatas, senderos y corredores ecológicos, lo cual concuerda perfectamente con lo mencionado por los consumidores potenciales. En definitiva, desde todos los puntos de vista, se espera contar con un tipo de recreación didáctica que ofrezca entretenimiento y entrenamiento a los turistas, en donde el protagonista de esta función sea el café y su proceso productivo. En un segundo plano, los bellos paisajes naturales, la tranquilidad que se puede vivir en la zona y la falta de contaminación, son factores esenciales que las fincas del suroeste tienen por ofrecer y que resultan de gran atracción para el público seleccionado.

Mediante lo anterior, resulta claro que las expectativas más relevantes de los consumidores son acordes con las especificaciones de las fincas y con aquello que los propietarios de las mismas están dispuestos a ofrecer para la recreación de ellos; encontrando una afinidad indudable entre los dos principales grupos de interés. Lo anterior supone una gran posibilidad de éxito en la implementación del modelo agroturístico en la región del Suroeste Antioqueño, convirtiéndose en una de las actividades económicas principales para la región, si se llegase a implementar a gran escala.

Ahora bien, con el fin de analizar de manera global y sacar total provecho de la información otorgada por los propietarios, es conveniente analizar otros aspectos relevantes adicionales a las actividades que se pretenden incluir.

Se pudo identificar un tema común entre los entrevistados; la cercanía del lugar al núcleo urbano Medellín. Para este grupo de interés resulta de gran envergadura contar con una ubicación estratégica, que le permita a los turistas disfrutar de paisajes naturales y tener un cambio de ambiente, sin tener que recorrer largas distancias para hacerlo. Sin embargo, no se trata únicamente de la cercanía, sino del estado y calidad de las vías. Para los propietarios, es indispensable que se cuente con un fácil y agradable acceso, en el que se puedan apreciar los paisajes y le den al turista una clara idea de la experiencia que está próximo a vivir.

Por otra parte, en cuanto al tema de las instalaciones y la infraestructura, los propietarios se mostraron muy positivos. La mayoría de las fincas se postulan como propicias para recibir turistas gracias a sus comodidades, amplitud y multiplicidad de habitaciones. Sin embargo, las exigencias de los consumidores en este aspecto son muy altas, por lo que las realidades de las fincas pueden no coincidir perfectamente con las mismas, revelando una inversión necesaria para la ejecución del proyecto.

Teniendo en cuenta el estilo tradicional y el origen campesino de la mayoría de las fincas en el Suroeste Antioqueño, debe aclararse que la infraestructura y arquitectura de las casas y sus áreas sociales son rústicas, campestres y ordinarias. En su mayoría, como expusieron los propietarios, las fincas tienen entre cinco y diez habitaciones, con uno o dos baños que comparten, y un área social amplia para compartir en familia. Sin embargo, tal como se expuso en la sección previa, los consumidores potenciales coincidieron en que desearían un baño propio y muy aseado. Por tanto, será indispensable considerar una ampliación y/o mejoramiento de las instalaciones de manera sencilla, con el fin de enriquecer la estadía de los turistas y satisfacer sus necesidades.

Incluso, analizando el cuestionamiento número 6, en dónde los propietarios expresan los cambios que consideran necesarios para adaptarse al agroturismo, se encuentran elementos como ampliación de parqueaderos, dormitorios, restauración de techos, reforma de baños, entre otros; coincidiendo con las demandas de los consumidores en que el principal factor es el mejoramiento del área social.

No obstante, no debe generarse un cambio drástico en el diseño y esencia de la cultura campesina que se puede apreciar de la infraestructura local, es decir, evitar llegar al punto de modernizar el hotel con alta tecnología, ya que ocasionaría una ruptura en la idea de negocio que se tiene planteada para el proyecto. Los consumidores potenciales, según el focus group, esperan vivir la experiencia en un espacio de total tranquilidad y descanso, en donde se pueda dejar de lado el afán con el que se vive cotidianamente en la ciudad.

Continuando con el análisis de las entrevistas a profundidad, y de acuerdo con las respuestas que se obtuvieron en el cuestionamiento siete, resulta posible evaluar la evolución que presenta el modelo agroturístico en el suroeste antioqueño y las oportunidades que posee para expandirse y lograr un crecimiento diferenciado. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede identificar que la gran mayoría de los propietarios no

califican el aprovechamiento turístico actual de esta zona por encima de 3 (considerando una escala de 1 a 10), lo que supone varios aspectos a estimar.

En primer lugar, la falta de organización de la región y el poco formalismo que se tiene en la implementación del servicio turístico. Esto se convierte en una de las principales problemáticas que se identifica en las entrevistas a profundidad, pues como lo expresaba uno de los propietarios; “el principal problema para el agroturismo en el suroeste antioqueño es falta de organización, se debería empezar a hacer agremiaciones que protejan las finca-hoteles. Además, empezar de cero es muy difícil, más en un entorno donde no hay casi explotación del agroturismo”.

Incluso, como lo afirma la Cámara de Comercio de Medellín (2012), las subregiones rurales del departamento de Antioquia carecen de las capacidades requeridas para la explotación de su potencial turístico de manera sostenible, debido al marcado carácter territorial del turismo de naturaleza en la zona. Lo anterior se genera principalmente por el hecho de que el turismo y las actividades complementarias, convergen y se combinan en áreas geográficas delimitadas, proporcionadas de instituciones y valores culturales propios. Es por esto, que el agroturismo requiere para su desarrollo como cadena, de la interacción entre agentes y actores, de su cooperación y coordinación en los distintos niveles territoriales de la región, lo cual no ha sido posible hasta el momento.

Esta problemática, expuesta por uno de los propietarios entrevistados, es analizada también por Zapata y Giraldo (2010) en su revista de investigación en turismo y desarrollo local. Según los autores, Antioquia, a pesar de contar con importantes recursos de todo tipo (susceptibles de ser aprovechados turísticamente) es un departamento con un desarrollo turístico incipiente, básicamente a causa de un débil desarrollo institucional y organizacional desde lo público, acompañado de un sector privado con bajos resultados en productividad y competitividad, un alto desconocimiento de la normatividad turística por parte de quienes intervienen en el sector, y por último una baja inversión en asuntos de conectividad y tecnologías de información. Lo anterior, se convierte en una manifestación del desconocimiento sobre las iniciativas locales, confirmando así la ausencia de una visión territorial de la política de turismo.

En segundo lugar, el descuido de las vías de acceso a las fincas o municipios del suroeste antioqueño. Según la mayoría de los entrevistados, este factor se considera como una gran limitante para el proyecto, pues las rutas de penetración hasta las fincas, no son completamente pavimentadas, es decir cuentan con varios kilómetros que corresponden a carretera destapada, evitando que se tenga un control de las condiciones de la vía, puesto que varían en gran medida dependiendo del clima. Sin embargo, el extraordinario patrimonio natural y cultural que esta región representa, resultan ser atractivos suficientes para despertar el deseo en los turistas de visitar la zona.

Finalmente, es importante relacionar el último cuestionamiento que se realizó a los propietarios, referente a cuánto cobrarían por el servicio prestado. Con este aspecto, se comprobó que cada uno de los entrevistados considera que el precio propuesto de $85.000 por noche y por persona (alimentación y tour incluido), representa un presupuesto bajo. Sin embargo, retomando las respuestas de los consumidores en la primera encuesta realizada, puede concluirse que el desacuerdo de los propietarios en cuanto al precio es justificable, pues incluso, el precio ideal para los consumidores es de $140.000. Lo anterior, supone un

beneficio para el proyecto y su rentabilidad futura, pues tanto los clientes como los proveedores esperan asumir una tarifa más alta.

Adicionalmente, resulta oportuno mencionar un tema relacionado con las ganancias y gastos del proyecto, y que en términos de mercado, podría resultar como un atractivo más para los turistas. Se trata de buscar la manera en que la finca hotel pueda ser autosostenible, obteniendo provecho de sus cultivos, animales y desechos orgánicos, involucrando a los consumidores en esta tarea, ya sea participativamente o por medio de la observación. Lo anterior, representaría un ahorro en términos de gastos de materia prima para la finca hotel y un elemento diferenciador para llamar la atención del público objetivo.

Por último, es satisfactorio contrastar las opiniones de los propietarios con el punto de vista profesional y experto de un promotor turístico, y así estar en la posibilidad de comprobar la existencia de una demanda latente en la región del suroeste antioqueño y por ende verificar la viabilidad de mercado exitosa para el proyecto.

De acuerdo con la entrevista a Henao (2018), resulta claro que la principal coincidencia con los propietarios es que, la región del Suroeste Antioqueño es totalmente diversa en términos de productos, cultivos y vegetación, convirtiéndose en un destino turístico con gran acogida por diferentes públicos. Adicionalmente, su principal atractivo resulta ser, ciertamente la vocación cafetera de la mayoría de los municipios en la región, que según lo manifiesta la entrevistada, al combinarse con los paisajes, flora y fauna de cada zona, hace más atractiva la propuesta agroturística en el suroeste antioqueño.

Asimismo, manifiesta desde su experiencia que, para el adecuado manejo y sostenibilidad del agroturismo, las fincas que se adapten a esta modalidad deben contar con cómodas habitaciones, buena mesa y un montaje adecuado; y con gente amable y muy conocedora de la región y del proceso productivo del café. Lo anterior es una evidencia de que el nivel de servicio que se espera por parte de los consumidores, aquel que esperan ofrecer los propietarios y el que sugiere el promotor turístico, es de carácter alto, que en realidad satisfaga al cliente en todo sentido, desde las enseñanzas proporcionadas hasta las comodidades concedidas.

Por otra parte, resulta valioso considerar las diferentes ideas de cómo, según el promotor turístico, se debería potencializar el agroturismo en la región del suroeste antioqueño y analizar su utilidad para dar a conocer este tipo de turismo en el mercado local e internacional. En primer lugar, se encuentra la herramienta más universal y con mayor alcance en términos de promoción; el internet. Lo anterior supone el diseño de una página web en donde el usuario pueda interactuar e indagar sobre los planes que se ofrecen y las diferentes opciones de entretenimiento y de pago. Esta alternativa resulta ser la más viable ya que va de acuerdo con las preferencias que, según las encuestas realizadas, tienen los consumidores para buscar y adquirir este tipo de planes. En segundo lugar, y resaltando nuevamente una sincronía con lo indagado en las primeras encuestas, se encuentra el voz a voz. Este término, expuesto por el promotor turístico como un excelente medio de divulgación y promoción, es uno de los modos más efectivos para potencializar el turismo en la zona y desarrollar la demanda por este servicio.

En últimas, es correcto afirmar que se cuenta con un muy buen *match* entre la demanda y la oferta actual para la propuesta agroturística planteada en el Suroeste Antioqueño,

resultando con un muy buen punto de partida tanto en la mente de los consumidores como en la receptividad de los propietarios. Lo anterior es indispensable para poder potencializar el crecimiento del agroturismo en la zona como una actividad económica diferente a lo que ya son la producción del café y otros frutos.

⇒ CANVAS

Con el objetivo de determinar la viabilidad comercial de una actividad económica, el estudio de mercado sugiere ciertas etapas, metodologías y técnicas de investigación, que proveen diferentes datos para el entendimiento de las necesidades de consumo, cómo satisfacerlas y los hábitos de compra en el mercado. Sin embargo, esta información, que resulta luego de aplicar dichas metodologías, debe sintetizarse y abreviarse adecuadamente, permitiendo mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o servicio que cubra la demanda no satisfecha de los consumidores.

Por esta razón, para esquematizar la información recolectada y llegar a una propuesta de valor fundamentada, se aplicará la estructura de modelo de negocios sugerida por Alex Osterwalder o modelo Canvas. Lo anterior sugiere, entre otros aspectos, la definición del canal por medio del cual se hará llegar el servicio al mercado objetivo, y la relación esperada con el cliente del modelo de negocio.

A partir de esta metodología, se desarrollan nueve módulos que resultan claves para esclarecer la idea de negocio. A continuación, se menciona cada uno de ellos y su aporte para la consolidación de la propuesta agroturística en el Suroeste Antioqueño.

Clientes:

El presente negocio se encuentra dirigido a la población perteneciente a los estratos 4, 5 y 6, no implicando que los demás no tengan el interés y/o la posibilidad de disfrutar de él; sino que, de acuerdo al nivel de precio que se determinó con las encuestas y entrevistas, los estratos más bajos no poseen el poder adquisitivo para adquirir el plan, por lo tanto, no se toman en cuenta como consumidores potenciales.

Teniendo presente el tipo de experiencia ofrecida y la región en la cual se pretende implementar el modelo, el presente proyecto está orientado a nacionales, aunque no se descarta el involucramiento de público extranjero, debido a que permite involucrarse con las tradiciones autóctonas colombianas; interés principal de los turistas al visitar este tipo de regiones.

Además, es una espacio apto y dirigido a parejas y familias que buscan un espacio natural de tranquilidad y ocio. El perfil de dicho cliente potencial se remite a un buscador de experiencias, es decir, una persona curiosa y aventurera, que disfruta de eventos inusuales, inesperados y/o arriesgados.

Por otra parte, no se debe excluir como mercado potencial, a aquellos individuos que tienen un interés por conocer los aspectos técnicos de la producción de café, es decir, que tal vez no busquen una experiencia de entretenimiento, sino netamente educativa.

Propuesta de valor:

El modelo de negocio en cuestión pretende apelar a las necesidades de entretenimiento/diversión de los huéspedes mediante actividades recreativas e instructivas acerca del proceso productivo del café, en donde las vivencias y los aprendizajes serán el aspecto más atractivo de la visita al Suroeste Antioqueño.

La finca-hotel brinda a sus clientes tanto el hospedaje como la alimentación. Además, este ofrecerá al visitante la oportunidad de conocer e involucrarse en las actividades diarias del campo, específicamente en el proceso del café, como se menciona a continuación:

- Recorrido a caballo o a pie por los cafetales.
- Visualización del proceso del beneficio del café
- Sembrar un árbol y/o cosecha del grano.
- Catación de diferentes tipos de café.
- Visita al beneficiadero.

Además de tener un rol activo en dicho proceso, la finca-hotel ofrecerá actividades complementarias como recorridos por la granja, alimentación de los animales, visualización de los exclusivos paisajes y charlas sobre la cultura e historia de la finca y la región. Por su parte, para su dispersión, estarán disponibles instalaciones como piscina, sala de TV y bar.

Uno de los aspectos más importantes es el acompañamiento que tendrá el turista durante su estadía en la finca-hotel, con la disponibilidad constante del personal para personalizar, amenizar y complementar su experiencia.

Canal:

Los clientes, a través de una plataforma virtual/página web o telefónicamente, tendrán la posibilidad de adquirir información acerca de los diferentes planes que se ofrecerán en la finca-hotel. Además, estos podrán realizar la reserva y comprar el plan elegido, realizando el pago mediante tarjeta de crédito o débito, o directamente en el hotel el día de su llegada. Adicionalmente, se inscribirá el hotel a Booking.com, en donde los clientes podrán acceder y adquirir su plan de acuerdo con sus preferencias.

Relación con los clientes:

Cabe destacar que el servicio a prestar posee un componente experiencial; por lo tanto, se requiere que el cliente goce de una atención excepcional que genere en él un nivel de recordación que conlleve a recomendar su experiencia a cercanos -precisamente será el buen servicio el aspecto que diferenciará la experiencia-.

Se brindará una asistencia personalizada; puesto que la compañía de un guía o del personal del hotel será esencial para desenvolverse en las diferentes actividades a ofrecer. Cada visitante elegirá las experiencias que desea vivir, y será orientado por una persona que tiene pleno conocimiento tanto de la finca como de la región.

Por otra parte, a partir de la información personal que brinda cada uno de los clientes, se consolidará una base de datos, la cual permita contactar al cliente luego de su visita (vía correo electrónico), informándole sobre los nuevos planes, actividades y programas que se desarrollen en la finca-hotel e invitándolo a participar en ellas.

Fuentes de ingreso:

La fuente de ingreso principal del modelo de negocio se remite al pago de los turistas por el servicio prestado y la experiencia proporcionada. Como se mencionó previamente, habrá una tarifa básica que incluye hospedaje, alimentación y tour guiado, y tarifas adicionales para diferentes actividades que estarán disponibles. El detalle de dichos planes y sus precios se especifican al final de esta sección.

Recursos clave:

Los recursos de carácter indispensable para el desarrollo y buen funcionamiento de la finca-hotel son:

- Personal de la zona cafetera con conocimiento de las tradiciones y prácticas relacionadas con el beneficio del café, igualmente capacitados para desempeñar el rol de los guías.
- Personal encargado de servicio al cliente, aseo y alimentación.
- Plataforma *on-line* y línea telefónica para la venta y promoción de las actividades concernientes a la finca-hotel y al tour.
- Finca ubicada en la región con presencia de cultivos de café.

Actividades clave:

Las principales actividades clave para el funcionamiento de la finca-hotel son:

- Recepción de llamadas, adecuada ejecución de las reservas recibidas y validaciones de pago.
- Planeación de los paseos guiados y de las actividades a desarrollar.
- Aseo y limpieza de las habitaciones.
- Actualización periódica de la información contenida en la plataforma acerca de las actividades que realizará la finca-hotel.
- Publicidad y promoción -mercadeo- que permita atraer los clientes potenciales.
- Programas de incentivos para los empleados de la finca-hotel que genere un buen ambiente laboral y, por consiguiente, estos presten un servicio óptimo.

Alianzas clave:

- Propietario(s) de la finca productora en donde se pretenda implementar el modelo de negocio propuesto.

  Cabe aclarar que esta alianza clave no entra en contexto si el mismo propietario será quien implemente el modelo agroturístico en su finca. No obstante, si inversionistas externos pretenden llevar a cabo el proyecto en cuestión en una finca de un tercero, se realizará una alianza con el propietario de la misma. El objetivo consiste en la exoneración del pago de un arrendamiento mensual por parte del inversionista -durante

los primeros cinco años-, a cambio de realizar una inversión en la propiedad del tercero en términos de ampliación, adecuación y dotación.

- Empresa o particular encargado de la actualización de la plataforma *on-line* y respectivas publicidades en la misma.

- Empresas dedicadas a otros tipos de turismo, como ecoturismo, turismo cultural e histórico, entre otros; que puedan complementar la experiencia del turista al visitar el Suroeste Antioqueño.

Estructura de costos:

Los costos inherentes a este modelo de negocio se describen a continuación:

- Salario de los empleados que laboran en la finca-hotel.
- Pago de los servicios de mercadeo y asesoría en sistemas.
- Insumos demandados por la estadía de los huéspedes en la finca-hotel (alimentación y aseo).
- Pago por software y licencias tecnológicas.
- Mantenimiento de la infraestructura y dotación de la finca-hotel.
- Seguro hotelero.

Se considera válido concluir esta etapa de la viabilidad del proyecto estableciendo un insumo de carácter primario y esencial para el desarrollo del estudio financiero, el cual se realizará posteriormente. Se trata del detalle de los precios, planes y tarifas que se sugieren implementar en el desarrollo del modelo agroturístico. Lo anterior debe considerarse antes de avanzar, pues a partir de los descubrimientos y planteamientos sugeridos en el estudio de mercado, resulta razonable sintetizar la información en algo cuantificable para el proyecto.

Tabla 3. *Planes turísticos para ofrecer.*

DURACIÓN	INCLUYE	VALOR X PNA. TEMPORADA BAJA	VALOR X PNA. TEMPORADA ALTA
2 días, 1 noche	Alojamiento, alimentación*, uso de las instalaciones y tour guiado.	Adulto: $110.000 Niño**: $80.000	Adulto: $140.000 Niño**: $110.000
1 día	Alimentación*, uso de las instalaciones y tour guiado.	Adulto: $70.000 Niño**: $50.000	Adulto: $90.000 Niño**: $60.000

Elaboración propia.

* Alimentación se refiere a desayuno, almuerzo y cena. Cualquier consumo adicional, ya sea en el restaurante o en el bar, será cobrado por aparte.

** Se considera niño a aquel que tiene hasta 10 años de edad.

*** El tour guiado se incluye dentro de los planes ofrecidos, puesto que, se considera la actividad más importante al estar relacionada directamente con el proceso del café, el cual es la esencia de la experiencia que se pretende brindar al cliente.

Adicionalmente, conforme a las conclusiones obtenidas del grupo focal, resulta pertinente establecer una serie de actividades que permitan personalizar la estadía de los turistas, es decir, cada uno podrá elegir cuáles de ellas incluir en su plan; así:

Tabla 4: *Actividades adicionales.*

ACTIVIDAD	VALOR X PNA	DURACIÓN
Recorrido a caballo por los cafetales e instalaciones	$30.000	40 min
Visita a la granja y alimentación de animales	$15.000	30 min
Noche de mitos y leyendas -testimonios, tradiciones e historias de personas propias de la región-	$10.000 como propina a la persona.	60 min

Elaboración propia.

Finalmente, teniendo claro aspectos como las características del segmento de clientes seleccionado, sus necesidades, la manera de iniciar y mantener un contacto con los mismos, y las actividades fundamentales para que el modelo de negocio funcione, resulta imprescindible continuar con los demás estudios, y así progresar en la construcción de la viabilidad del proyecto en cuestión.

- **Objetivo 2: Determinar la viabilidad técnica para la implementación del modelo de negocio.**

⇒ **Matriz de macrolocalización**

En el presente apartado se pretende establecer la localización de mayor idoneidad para la finca-hotel en el Suroeste de Antioquia. Por lo tanto, el primer abanico de alternativas se remite a los municipios que conforman la región, contemplando ello 23 municipios. No obstante, debido a que dicho modelo es de carácter agroturístico, se consideró pertinente establecer un filtro que considerase aquellos municipios que gozan de tal vocación; así, de acuerdo con la Gobernación de Antioquia (g) (2015), 10 de los 23 municipios poseen una vocación agroturística, los cuales son Andes, Betania, Caramanta, Ciudad Bolívar, Jardín, Salgar, Santa Bárbara, Támesis, Titiribí y Urrao.

De este modo, se procederá a enunciar los criterios bajo los cuales se calificarán los 10 municipios mencionados anteriormente, especificándose la pertinencia de cada uno de ellos en concordancia con el modelo de negocio que se está estudiando. Además, de acuerdo con la relevancia del criterio, se estipulará el peso de cada uno para, así, efectuar la subsecuente ponderación y, por consiguiente, obtener el municipio de mayor idoneidad para la localización del mismo.

Como primer criterio se postuló la producción de café, debido a que es la actividad en torno a la cual se desarrollará el proyecto, por lo cual se requiere que la localización del mismo presente diversos cultivos de café que permitan vislumbrar sus diferentes procesos. De este modo, los cultivos y las plantas de procesamiento se convertirán en el eje articulador del programa turístico que se ofrecerá y, por tanto, dicho criterio obtendrá una relevancia concerniente al 12% en la calificación total.

Un tópico fundamental en la localización de la finca-hotel es el desarrollo económico del municipio; por lo tanto, el segundo criterio a considerar es la actividad comercial. Lo anterior se debe a que se requiere de espacios en los cuales el cliente reconozca gran diversidad de actividades a realizar en los centros de desarrollo o pueblos y, por consiguiente, disfrute de su estadía en el municipio, radicando en ello la importancia de los establecimientos de comercio e industria como criterio, el cual presentará un peso correspondiente al 7%.

Además, se debe reconocer la importancia que adquiere la economía que caracteriza al municipio, es decir, las diferentes actividades que poseen relevancia en dicho aspecto, tales como la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo, entre otros. Ello se debe a que cada actividad le otorga determinadas bondades a la zona y, considerando el modelo de negocio en cuestión, aquellos municipios que presenten, además de la producción agrícola -específicamente del café-, el comercio como una de las actividades principales, se le otorgará una calificación superior debido a que este se constituye como una actividad que articula el flujo de turistas y brinda mayores posibilidades de integración de servicios. Por tanto, al criterio denominado economía se le otorgó una importancia del 15%.

En tercera instancia, se analizará la disponibilidad de finca-hoteles en el municipio, entendiéndose a estas como aquellas fincas que han adoptado el modelo de agroturismo para albergar turistas en sus instalaciones. De este modo, a mayor número de finca-hoteles se le otorgará una calificación superior, ya que ello brinda indicios acerca del éxito que ha obtenido dicho modelo en la zona e implica que el municipio contará con mayor reconocimiento y popularidad. Así, a dicho criterio se le proporcionó un peso de 5%.

Por otra parte, se considera pertinente evaluar la condición de las vías que llegan a estos municipios. Este criterio adquiere importancia ya que es un aspecto que evalúan los viajeros en el momento de elegir el destino a visitar. Por lo tanto, se valoró el hecho de si existía vía principal o secundaria hacia estos municipios desde la ciudad de Medellín y a ello se le brindó un peso de 12%.

Adicionalmente, en lo concerniente a la movilidad de los turistas hacia el municipio, se consideró como criterio adicional a evaluar, la distancia existente entre el municipio en cuestión y la ciudad de Medellín; puesto que, a menor distancia entre ambos sitios, el individuo estará más motivado a asistir a la finca-hotel y no deberá permanecer un tiempo considerable en su vehículo de transporte. De este modo, a menor distancia, la calificación será mayor y ello será ponderado bajo una importancia del 5%.

En cuanto a servicios públicos se valoró tanto el porcentaje de viviendas con acueducto como el porcentaje de viviendas con energía. Ello se debe a que el huésped espera que la finca-hotel le proporcione unas condiciones óptimas y dignas en su estadía y para garantizar ello ambos aspectos serán fundamentales; por consiguiente, a cada criterio se le otorgó un peso igual a 9%.

Por otra parte, cabe destacar que cuando un individuo elige su destino, no solo identifica las actividades que le proporciona el sitio en el que se va a hospedar, sino que también reconoce las diferentes actividades o eventos de los que podrá disfrutar durante su estadía y, esta última situación, quizá, adquiere mayor relevancia en planes familiares -*target* de la finca-hotel-. Por ello, se consideró esencial reconocer aquellos productos complementarios al agroturismo que podrían constituirse como fuente de entretenimiento para dichas

familias, tales como el turismo cultural, de naturaleza, de aventura, religioso y étnico. Así, a mayor número de turismos diferentes al agroturismo, se le otorgó una calificación superior, ponderado bajo el 14%.

Como décimo criterio, se postuló la población en edad de trabajar presente en el municipio, puesto que estas personas constituirán la mano de obra que podrá ser empleada para desempeñar labores operacionales para el funcionamiento de la finca-hotel. Dichas labores son fundamentales para el próspero desarrollo de las actividades que envuelven al modelo de negocio y, por lo tanto, se le brindó un 5% de relevancia.

Finalmente, se evaluó la presencia de instituciones prestadoras de salud y médicos independientes, ya que al huésped se le debe garantizar una atención oportuna ante cualquier situación en la que su salud se encuentre quebrantada o comprometida y que, por consiguiente, deba ser atendido por un profesional en el área; así, a dicho criterio se le otorgó una importancia del 7%.

A continuación, se presenta una tabla en la que se especifica el valor, el porcentaje, el estado o los aspectos a reconocer de acuerdo con el factor a considerar, ello para cada uno de los 10 municipios que se consideraron como abanico de posibilidades una vez se efectuó el primer filtro.

Tabla 5: *Criterios para la selección de la localización.*

Criterio / *Municipio*	*Andes*	*Betania*	*Caramanta*	*Ciudad Bolívar*	*Jardín*	*Salgar*	*Santa Bárbara*	*Támesis*	*Titiribí*	*Urrao*
Producción de café (1)	10.260	11.873	425	15.885	3.812	12.824	2.313	3.683	681	1.505
Establecimientos de industria, comercio y servicios (2)	1.227	...	182	416	451	...	323	...	194	...
Economía (3)	Platano, café, caña y comercio.	Cáfe y plátano.	Café, plátano y ganadería.	Café, plátano, comercio y turismo.	Cáfe,plátano, ganadería, madera y turismo.	Plátano, café caña y ganadería.	Cemento, frutales, café, plátano y ganadería.	Café, frutales, aves y ganadería.	Café, plátano,carbon y ganadería.	Granadilla, frutales, frijol, madera y caña.
Disponibilidad de finca- hotel (4)	3	5	0	2	4	1	10	2	1	4
Vías de acceso pavimentada (5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Distancia de Medellín (km) (6)	107.4	110.3	111.7	96,.8	124.9	89.9	45.2	103.5	51.3	148.9
Porcentaje de viviendas con acueducto en el resto (7)	35.4%	74.90%	63.77%	42.80%	68%	37.36%	56.28%	62.92%	78.25%	46.13%
Porcentaje de viviendas con energía del resto (8)	97.65%	97.45%	98.87%	98.77%	98.45%	99.11%	98.55%	97.5%	99.01%	90.86%
Disponibilidad de otros tipo de turismo (9)*	3/5	1/5	3/5	0/5	5/5	3/5	3/5	4/5	1/5	4/5
Población en edad de trabajar (10)	77.22%	75.84%	78.99%	76.74%	76.55%	74.86%	77.83%	80.82%	80.96%	75.38%
IPS y trabajadores independientes (11)	2 y 23	1 y 0	1 y 2	1 y 2	1 y 5	2 y 1	1 y 4	1 y 6	1 y 0	2 y 15

Elaboración propia

Fuente producción de café: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014)

Fuente establecimientos de industria, comercio y servicios: (Gobernación de Antioquia (b), 2014)

Fuente economía: (Gobernación de Antioquia (i), 2015)

Fuente disponibilidad de finca-hotel: (Gobernación de Antioquia (f), 2015)

Fuente vías de acceso pavimentada: (Gobernación de Antioquia (j), 2015)

Fuente distancia de Medellín (km): (Gobernación de Antioquia (a), 2014)

Fuente porcentaje de viviendas con acueducto en el resto: (Gobernación de Antioquia (d), 2015)

Fuente porcentaje de viviendas con energía del resto: (Gobernación de Antioquia (e), 2015)

Fuente disponibilidad de otro tipo de turismo: (Gobernación de Antioquia (g), 2015)

Fuente Población en edad de trabajar: (Gobernación de Antioquia (c), 2015)

Fuente IPS y trabajadores independientes: (Gobernación de Antioquia (h), 2014)

Seguidamente, se presenta una tabla con la calificación de cada criterio para cada uno de los municipios y su respectiva ponderación de acuerdo con el peso que se le otorgó al criterio. Además, es posible visualizar la calificación total que obtuvo cada municipio, la cual permitirá reconocer cuál es el municipio de mayor idoneidad.

Tabla 6: *Calificación de cada criterio para cada municipio.*

		Andes		Betania		Caramanta		Ciudad Bolívar		Jardín		Salgar		Santa Bárbara		Támesis		Titiribí		Urrao	
Criterio / Municipio	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Producción de café	12%	3,18	0,382	3,70	0,444	0,00	0,000	5,00	0,600	1,10	0,131	4,01	0,481	0,61	0,073	1,05	0,126	0,08	0,010	0,35	0,042
Establecimientos de industria, comercio y servicios	7%	5	0,350		0,000		0,000	2,8	0,196	3	0,210		0,000	2	0,140		0,000	1,5	0,105		0,000
Economía	15%	4,5	0,675	2,5	0,375	2,5	0,375	5	0,750	4	0,600	2,5	0,375	2,5	0,375	2,5	0,375	2,5	0,375	0	0,000
Disponibilidad de finca- hotel	5%	1,50	0,075	2,50	0,125	0,00	0,000	1,00	0,050	2,00	0,100	0,50	0,025	5,00	0,250	1,00	0,050	0,50	0,025	2,00	0,100
Vías de acceso pavimentada	12%	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600	5	0,600
Distancia de Medellín (km)	5%	4	0,200	3,8	0,190	3,7	0,185	4,2	0,210	3,4	0,170	4,5	0,225	5	0,250	4	0,200	4,8	0,240	2,8	0,140
Porcentaje de viviendas con acueducto en el resto	9%	3	0,270	4,7	0,423	4,3	0,387	3,4	0,306	4,5	0,405	3,2	0,288	3,9	0,351	4,2	0,378	5	0,450	3,6	0,324
Porcentaje de viviendas con energía del resto	9%	4,8	0,432	4,8	0,432	4,9	0,441	4,9	0,441	4,9	0,441	5	0,450	4,9	0,441	4,8	0,432	5	0,450	4,5	0,405
Disponibilidad de otros tipo de turismo*	14%	3	0,420	1	0,140	3	0,420	0	0,000	5	0,700	3	0,420	3	0,420	4	0,560	1	0,140	4	0,560
Población en edad de trabajar	5%	4,8	0,240	4,6	0,230	4,9	0,245	4,7	0,235	4,7	0,235	4,5	0,225	4,8	0,240	5	0,250	5	0,250	4,6	0,230
IPS - trabajadores independientes	7%	5	0,350	1	0,070	2	0,140	2	0,140	3	0,210	4	0,280	2,5	0,175	3,3	0,231	1	0,070	4,6	0,322
TOTAL			**3,994**		**3,029**		**2,793**		**3,528**		**3,802**		**3,369**		**3,315**		**3,202**		**2,715**		**2,723**

Elaboración propia

De acuerdo con los valores expuestos en la tabla 2, es posible afirmar que la alternativa de mayor idoneidad para localizar la finca-hotel es el municipio de Andes, el cual obtuvo una calificación de 3.994. Dicha puntuación está soportada, principalmente, en su desarrollo comercial, la diversidad de su economía, su reconocimiento turístico y su disponibilidad de atención en salud.

⇒ Condiciones geográficas de la finca-hotel

Habiendo seleccionado a Andes como el municipio indicado y aprovechable de la región del Suroeste para llevar a cabo el proyecto en cuestión, en esta sección se pretenden enumerar las condiciones geográficas y arquitectónicas que deben poseer las fincas de la región para ser sujetas de aplicación del modelo agroturístico que se propone. Posteriormente, de acuerdo con dichos requerimientos y con los hallazgos del estudio de mercado -en cuanto a las expectativas de los consumidores al asistir al plan-, se propondrán las reformas e inversiones que serán necesarias para la transformación de las fincas en finca-hotel.

No obstante, para establecer y cuantificar lo anterior, se hace imprescindible seleccionar una finca específica del municipio de Andes que se pueda explorar en detalle y que permita definir las condiciones técnicas de la construcción que se debe realizar. Durante el

desarrollo de las etapas previas del presente trabajo, se estableció un vínculo con uno de los entrevistados que amablemente se ofreció a otorgar información de su propiedad y a ponerla a disposición para realizar las visitas necesarias.

Por lo tanto, cabe mencionar que esta finca -ubicada en el corregimiento de Buenos Aires- servirá de prototipo base para el análisis que prosigue con la viabilidad del proyecto en cuestión. Sin embargo, dado que gran parte de las fincas del municipio presentan características similares en términos de atributos, dimensiones y principalmente, cultivos; se asegurará que el modelo propuesto sea replicable en las demás haciendas o terrenos. Teniendo claro lo anterior, se procederá a mencionar los requerimientos más básicos y fundamentales para la implementación del modelo.

En principio, resulta de vital importancia la existencia de cultivos de café que se encuentren ya en etapa de operación. Este es un requisito o condición que resalta sobre los demás, pues el servicio que se pretende ofrecer gira completamente en torno a este elemento. Lo anterior, implica principalmente que es necesario contar con un proceso productivo del café vigente y en funcionamiento, bien sea solo siembra y recolección, o la fase entera del beneficio del café.

La existencia y continuidad de este tipo de actividades le otorga a cada una de las fincas, el componente clave para la construcción de una tradición e identidad cafetera, que resulta ser una de las principales expectativas de los consumidores y requerimientos inherentes del proyecto. Por lo tanto, la práctica cafetera de cada una de las fincas es una cuestión de gran envergadura, pues es precisamente lo que identifica la idea de negocio, convirtiéndose en la principal exigencia.

En segundo lugar, es importante que las dimensiones y otros aspectos geoespaciales de la propiedad sean acordes y suficientes con la magnitud del proyecto que se desea implantar en ella. Según García (2003), Investigador Economista de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en promedio, una finca cafetera en Colombia posee 6.41 hectáreas, con una superficie dedicada al cultivo de café cercana al 24% -equivalente a 1.5 hectáreas- . Concretamente para el departamento de Antioquia, el SICA -Sistema de Información Cafetera-, en su actualización del año 2015, estipula que el promedio de área dedicada a la siembra del café es de 1.2 hectáreas por finca (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

Es importante mencionar que la finca sujeta de estudio posee un área total de 25.7 hectáreas, tal como se evidencia en el levantamiento satelital del anexo 3. Sin embargo, para el análisis del trabajo, se tomarán alrededor de 6 a 7 hectáreas de la misma; de manera que se asegure la replicabilidad del modelo propuesto en las demás fincas promedio de la región. Dicha área se considera bastante amplia y más que suficiente para la construcción y ejecución de las diferentes actividades que se pretenden ofrecer en la finca-hotel. Adicionalmente, tal como se evidenció en el estudio de mercado en las entrevistas realizadas a los propietarios de algunos terrenos en la región, las fincas generalmente están dotadas de un área social, un área destinada a los cultivos, y un área de almacenamiento/procesamiento del grano. Al considerar testimonios de propietarios de diferentes municipios de la región, este espacio se considera apto y muy común entre las fincas del suroeste antioqueño, resultando propicio para el entretenimiento de turistas y visitantes.

Cabe señalar también el requerimiento en cuanto a vías de acceso, las cuales garantizan la recepción continua de turistas en las instalaciones y el flujo constante de personas e insumos entre el centro urbano, diferentes municipios y la finca. Lo anterior indica que es necesario una facilidad de acceso, sin embargo, no implica el hecho de contar con vías pavimentadas ni en óptimas condiciones, pues se entiende que la zona tiene un desarrollo incipiente en cuanto a infraestructura vial, aún más al tratarse de corregimientos del municipio de Andes. Por lo tanto, se identifica una condición necesaria de conectividad entre los diferentes puntos de interés que permita la circulación de los agentes; aspecto positivo en la finca bajo análisis, pues cuenta con caminos y vías suficientemente estructuradas que adicionalmente logran potenciar la apreciación de la ruralidad de la zona.

⇒ Definición de requerimientos de inversión

Ahora bien, para la correcta determinación de los cambios y remodelaciones físicas pertinentes, resulta determinante considerar los hallazgos del estudio de mercado; pues a partir de este, se asegurará el éxito en la implementación del modelo agroturístico. De esta manera, se debe discutir, en primera medida, el aspecto físico de las instalaciones y con qué especificaciones se deberían encontrar los consumidores para mantener un correcto nivel de satisfacción. Según las respuestas recibidas por parte de los participantes del *focus group*, es pertinente mencionar que la gran mayoría, expresaron abierta y directamente el deseo por disfrutar de una arquitectura e infraestructura típica y tradicional de la zona, que hiciera alusión a la vida campesina que se puede disfrutar en el ambiente.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que, aunque se presente el deseo por experimentar una arquitectura antigua y propia de la región, deben cumplirse ciertos requerimientos en cuanto a la sanidad, comodidad y presentación de las habitaciones e instalaciones. Por lo tanto, así como resulta pertinente abstenerse de modificar ciertos elementos claves de las edificaciones ya existentes, es imprescindible considerar la remodelación de los baños y dormitorios, así como la compra de nuevas dotaciones para la adecuada prestación del servicio a ofrecer.

En cuanto a la remodelación, el primer aspecto a tener en cuenta es el número de habitaciones disponibles para el público. Se evaluaron dos enfoques importantes para esta decisión; la demanda potencial y una referenciación de la oferta de la zona. Respecto al primero, se revisó nuevamente la información del comportamiento de viaje de los consumidores recopilada en el estudio de mercado, y para el segundo aspecto se exploraron las fincas de mayor reconocimiento en la región del suroeste antioqueño, con el fin de realizar una conjetura educada.

En cuanto al primer enfoque, resulta apropiado analizar la frecuencia de viaje que los consumidores presentarían bajo la premisa de un destino agroturístico. De acuerdo con la información de las encuestas, es importante recalcar que, de los encuestados que escogerían el agroturismo como una opción vacacional, aproximadamente el 67% optaría por ir durante un fin de semana o puente. Lo anterior puede validarse con el hallazgo de que el 72% de esta misma muestra, permanecería de 2 a 4 días en una finca hotel. En cuanto a las épocas del año en que realizarían estos viajes, es importante recalcar que hubo una frecuencia relevante en semana santa, junio/julio y diciembre/enero, en donde los consumidores considerarían hacer parte del agroturismo.

Enlazando la anterior información, es posible concluir que, si bien el público objetivo tiene la disposición para vivir este tipo de experiencias en cualquier momento del año, se evidencia la existencia de varias temporadas durante el mismo; una alta -en los períodos mencionados anteriormente- y una baja, cada una con diferentes patrones de ocupación. Además, la frecuencia de dichas decisiones de viaje depende de factores personales e inherentes al ritmo de vida de cada familia.

En síntesis, de acuerdo con el estudio de mercado, el 89.85% de los encuestados manifestó estar dispuesto a asistir a un plan agroturístico, el cual, extrapolado a las 778.446 personas de estratos 4, 5 y 6 de la región del Valle de Aburrá, arroja un total de 700.212 personas como público objetivo del proyecto. Esta elevada cifra, de hecho, da cuentas de que en realidad se tiene una demanda potencialmente alta para el servicio que se planea ofrecer.

Inclusive, reduciendo dicho resultado por familias y repetición de uso del servicio, es decir, suponiendo que una familia está compuesta por alrededor de 4 personas, y que dicha familia repetirá esta experiencia cada 5 años aproximadamente, la demanda anual en términos de familias por hospedar es convenientemente alta para contar con un número más que suficiente de consumidores para el servicio, dado que el resultado son 35.000 familias.

Lo anterior resulta de gran importancia ya que asevera, en cierta medida, una viabilidad del proyecto en términos de mercado, brindando altos niveles de seguridad en cuanto al atractivo que presenta el modelo de finca hotel en el público objetivo. Sin embargo, es pertinente mencionar que estas cifras podrían estar sesgadas por las características y atributos propias de la muestra, por lo cual resulta pertinente evaluar el segundo enfoque mencionado anteriormente; la oferta.

El sector del agroturismo en el Suroeste Antioqueño presenta una importante historia. Las fincas cafeteras en dicha región fueron las primeras en incursionar en el tema de alojamiento y actividades guiadas para el viajero, facilitando así el reconocimiento y popularidad de dicho modelo en medio de la sociedad Antioqueña (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Por esta razón, se considera pertinente revisar los atributos que han llevado al éxito a varias de las finca-hoteles establecidas en torno al municipio de Andes.

Según Agudelo (2018), agrónomo de la Federación Nacional de Cafeteros, las fincas que actualmente presentan una admiración importante por parte de los consumidores, y que han sabido llevar adecuadamente sus procesos para brindar un servicio de excelencia, se remiten principalmente a Finca Hotel Los Arrayanes, Finca Hotel Cabañas y Flores, Finca Hotel Las Araucarias y Finca Hotel Villa Sofía. Luego de revisar detenidamente cada una de estas, se puede resumir la información de la siguiente manera.

Tabla 7: *Fincas-hoteles Suroeste Antioqueño.*

NOMBRE	CAPACIDAD	ESPECIFICACIONES	UBICACIÓN
Finca Hotel Los Arrayanes. (Finca Hotel Los Arrayanes, 2018)	13 habitaciones, 42 personas	– Caminata por sendero ecológico. – Visita a la granja el Arca de Noe. – Recorrido al jardín de Mariposas. – Visita al Museo del Café. – Noches de rumba en La Fonda típica "El Guadual". – Piscina y charcos naturales del Rio Tapartó. – Charlas del proceso del café, con visita a los cafetales y al beneficiadero.	Andes.
Finca Hotel Cabañas y Flores. (Finca Hotel Cabañas y Flores, 2018)	5 cabañas, 25 personas	– Piscina Natural – Spa – Baño Turco – Juegos de Mesa – Juegos para niños – Cancha de "futbolito" y voleibol – Hamacas – Billar – Avistamiento	Jericó.
Finca Hotel Las Araucarias. (Finca Hotel Las Araucarias, 2015)	15 habitaciones	– Excursión hasta la reserva. – Paseo a caballo por la ruta del paraíso – Piscina – Baño turco – Avistamiento de aves.	Urrao.
Finca Hotel Villa Sofía. (Finca Hotel Villa Sofía, 2018)	10 habitaciones	– Paseo a caballo (adicional a la tarifa) – Caminata por la vereda o pueblo – Avistamiento de aves – Pesca río San Juan – Piscina – Zona Hamacas – Paisajismo – Juegos infantiles	Hispania.

Elaboración propia.

Luego de estudiar los referentes anteriormente manifestados, se debe mencionar que, de acuerdo con el comportamiento de la oferta actual y quienes representan la competencia en el mercado, se considera que un número de 10 habitaciones es una cifra estándar adecuada para atender a aquellos consumidores potenciales que se estimaron previamente. Esta determinación en cuanto a la capacidad instalada de la finca hotel se considera ideal para el proyecto, dado que se ajusta a un nivel de inversión de menor riesgo con posibilidades de ampliación futura.

Debido al carácter estacional que exhibe el proyecto, habrá épocas en las que el hotel presenta capacidad ociosa y, otras, en las que habrá demanda insatisfecha; no obstante, se pretende laborar durante un horizonte inicial de tiempo con una capacidad instalada

constante de 10 habitaciones. No obstante, en el futuro, una vez el modelo de negocio adquiera reconocimiento y, de acuerdo con la acogida del mismo, se podría evaluar un posible aumento de las habitaciones, requiriendo ello de un estudio que avale la construcción de estas.

Habiendo determinado el supuesto inicial de habitaciones, se hace posible retomar el tema de las remodelaciones y calcular las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto. La primera, y más importante para el alojamiento de los turistas, es la ampliación y adecuación de la hacienda. Tal como se expuso en el estudio de mercado, específicamente en las entrevistas a profundidad realizadas a los propietarios de los terrenos y cultivos, las fincas típicas de la región cuentan con entre cinco y diez habitaciones. De esta manera, el cambio más relevante es una ampliación que requerirá de la construcción de, a lo sumo, cinco habitaciones.

Basado en la distribución actual de la finca electa como prototipo base, y habiendo entendido que esta es un modelo similar y replicable en las demás fincas promedio de la región; se procedió a realizar un bosquejo de la distribución tentativa de la hacienda luego de la remodelación planteada. Como se mencionó anteriormente, la finca-hotel constará de 10 habitaciones, en donde cada una poseerá baño con el objetivo de brindarle comodidad y de generar aceptación por parte de los turistas -se debe recordar que está dirigido a estratos 4, 5 y 6-.

Además, el diseño incluirá un área social constituida por una sala y un comedor, estos dispondrán de sofás, sillas y televisores para el descanso de los huéspedes, y una cocina amplia. La distribución de estos consideró la proximidad que debía presentar. Así, la distancia entre la cocina y el comedor debía ser reducida debido a la movilización de las bandejas que conformarán el bufete y, entre el comedor y la sala, con el objetivo de establecer un espacio en el que los huéspedes esperen cómodamente el momento de la comida.

Como ya se ha mencionado, se conservará el aspecto de hacienda rural, ello con el propósito de acondicionar el ambiente a la experiencia que se desea otorgar, por lo cual se utilizarán acabados rústicos y habrá un corredor que rodee la casa. En la figura 20 se presenta la distribución deseada, teniendo presente que ello podría variar en consecuencia de la disposición que disponga la finca electa.

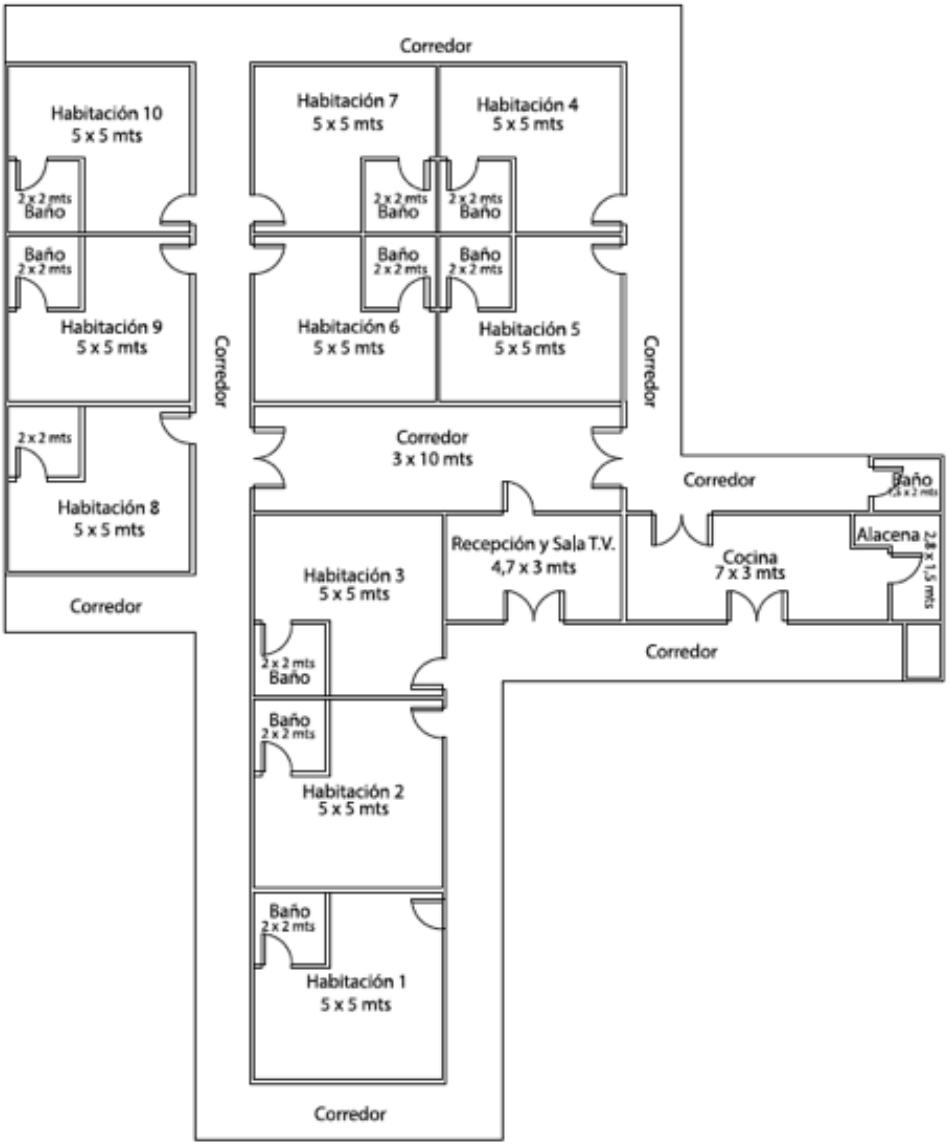


Figura 20. *Plano de la hacienda. Elaboración propia.*

Con base en dicho plano, se procedió a cotizar con la firma Arquitectura & Concreto S.A.S (2018), lo cual arrojó un costo total aproximado de la reforma de $138.483.600 -el presupuesto detallado se encuentra en el anexo 4-. Cabe mencionar que dicho valor, además de incluir los costos directos de construcción -$115.403.000-, considera los costos indirectos -honorarios, impuestos, costos de personal, entre otros-, los imprevistos -posibles sobrecostos que puedan generarse- y la utilidad del contratista, en el concepto denominado A.I.U.

Usualmente, el porcentaje de A.I.U para las obras de construcción es del 15%. No obstante, según los expertos, para el proyecto en cuestión se sugiere asumir un valor de 20%, pues es de gran importancia considerar una provisión para aquellos aspectos imprevisibles y/o costos extra de transporte que puedan generarse, teniendo en cuenta el estado de las vías

de acceso y la distancia a la cual se encuentra la zona en la cual se pretende implementar el modelo agroturístico.

Habiendo reformado la hacienda, el segundo aspecto relevante se remite a la adecuación y dotación de los espacios y ambientes de la misma. La adecuación consistirá en pintar el interior y exterior de la hacienda, así como una restauración sutil de pisos y cocina, por un valor aproximado, según el arquitecto Arango (2018) de 30.000.000; y la dotación consta de una inversión en mobiliario para la hacienda y en equipos, como se detalla a continuación.

Tabla 8: *Inversión en dotación hacienda.*

Insumo	Cantidad	Costo	
		Unitario	**Total**
Camas (Falabella)	10 camas dobles 20 camas sencillas	$670.000 doble $550.000 sencilla	$17.700.000
Ropa de cama (Falabella)	20 juegos de sabanas dobles 40 juegos de sabanas sencillas	$90.000 cama doble $50.000 cama sencilla	$3.800.000
Cobijas (Falabella)	20 cobijas dobles 40 cobijas sencillas	$70.000 cama doble $40.000 cama sencilla	$3.000.000
Almohadas (Falabella)	20 paquetes x 2 almohadas	$27.000	$540.000
Nocheros (Falabella)	20 nocheros (2 por pieza)	$140.000 nochero	$2.800.000
Lámparas (Homecenter)	20 (2 por pieza)	$90.000	$1.800.000
Toallas (Falabella)	80 toallas	$8.000 toalla manos $24.000 toalla cuerpo	$2.560.000
Utensilios cocina (Groupe Seb)	Ver anexo 5	Ver anexo 5	$1.367.800
Total insumos generales			***$32.567.800***

Elaboración propia.

Tabla 9: *Inversión en equipos.*

Equipo	Cantidad	Lugar de cotización	Costo unitario	Costo total
Nevera Marca: Haceb Referencia: Side by Side Capacidad: 656 litros (23 pies)	1	Homecenter	$4.047.900	$4.047.900
Horno Marca: Mabe	1	Tienda Mabe	$666.000	$666.000

Acero inoxidable Voltaje: 220 Voltios				
Licuadora Marca: Imusa Potencia: 550 Watts 5 velocidades + pulso Vaso plástico de 2L	2	Tienda Imusa *Home&Cook*	$79.900	$159.800
Televisor LED HD Marca: Kalley 32 pulgadas	3	Éxito	$579.000	$1.737.000
Celular Marca: Huawei Referencia: Y3 II DS Sistema Operativo: Android Permite uso de Whatsapp	2	K-tronix	$249.900	$499.800
Video beam Marca: Epson Modelo: POWERLITE S27 Resolución: 800 x 600 HDMI, USB y VGA	1	Falabella	$250.000	$250.000
Computador Marca: ASUS Referencia: L402NA-GA098TS Sistema: Windows 10 Disco duro 32 GB Memoria RAM 4 GB Tamaño: 14 pulgadas	1	Alkosto	$599.000	$599.000
Equipo de Sonido Marca: SONY Referencia: MHC-M80D Sonido: 2775W	1	K-tronix	$1.499.000	1.499.000
Ventilador de pared Marca: Samurai Potencia: 90 Watts 3 velocidades Modo economizador 4 aspas	13	Tienda Imusa *Home&Cook*	$94.900	$1.233.700
Inversión inicial en equipos				**10.692.200**

Elaboración propia.

En tercer lugar, cabe mencionar que, de acuerdo con la proposición de valor que se detalló en el estudio de mercado, la finca-hotel incluirá servicios adicionales que requieren de inversiones referentes a la construcción y/ acondicionamiento de diferentes espacios tales como la piscina y el bar, y de adquisiciones de animales para el servicio que se pretende brindar a través de la granja. Los valores que se presentan incluyen la instalación.

Tabla 10: *Inversión en obras físicas adicionales.*

Ítem	Unidad de medida	Costo total
Kiosko para Bar	16 m^2	$5.900.000+$2.000.000 instalación Total $7.900.000 Cotización realizada en Pre-construir S.A.S., anexo 6 (Pre-construir S.A.S, 2018)
Establo para Granja	84 m de perímetro	$8.400.000 + $1.680.000 instalación Total $10.080.000 Cotización realizada en Eco Maderas Plásticas, anexo 7 (Eco Maderas Plásticas, 2018)
Piscina	8m x 4m x 1.3m	$30.000.000 Costo aproximado según Arango (2018)
Juegos infantiles	1 caseta, 1 escalera, 2 columpios, 1 techo, 1 red escaladora y 1 deslizadero.	$3.808.000 + $700.000 instalación Total $4.508.000 Cotización realizada Multi Parques, anexo 8 (Multiparques Colombia, 2018)
Inversión total		**52.488.000**

Elaboración propia.

Tabla 11: *Inversión en equipos.*

Animal	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cerdo	5	$70.000	$350.000
Vaca	5	$1.800.000	$9.000.000
Caballo	8	$1.500.000	$12.000.000
Pollito	10	$25.000	$250.000
Inversión total animales			**$21.600.000**

Elaboración propia.

Dichas inversiones permitirán adaptar la infraestructura y dotación de la finca-hotel a las expectativas del mercado que esta pretende acoger, y propiciarán el desarrollo de las actividades de ocio, diversión y educación que se proponen, puesto que los espacios quedarán completamente aptos para el uso y goce de los turistas.

⇒ Distribución de la planta

Con el propósito de realizar el boceto que vislumbrara la distribución de la finca-hotel, fue indispensable, inicialmente, implementar el método denominado *Systematic Layout*

Planning. Así, se estableció la importancia de proximidad entre los diferentes espacios que contendrá el proyecto, como se muestra a continuación:

	Hacienda	Beneficiadero	Granja/Establo	Juegos infantiles	Bar	Cultivos de café	Piscina
Hacienda		**	O	E	X	**	E
Beneficiadero	-		X	X	U	**	X
Granja/Establo	-	-		X	X	X	X
Juegos Infantiles	-	-	-		U	U	E
Bar	-	-	-	-		U	I
Cultivos de café	-	-	-	-	-		U
Piscina	-	-	-	-	-	-	

	Esquema cualitativo (orden de proximidad)
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinaria o normal
U	Sin importancia
X	Indeseable

***Figura 21**. Systematic Layout Planning. Elaboración propia.*

** La hacienda, el beneficiadero y los cultivos de café ya estarán establecidos en la finca-hotel que se arriende para implementar el modelo de negocio. Por tanto, no es posible modificar la ubicación de dichos espacios para diseñar la distribución de la planta.

Cabe destacar las razones por las cuales se realizaron dichas asignaciones. En primera instancia, se considera especialmente importante que tanto la piscina como los juegos infantiles, se encuentren cerca a la hacienda, de manera que las familias -principalmente los niños- no tengan que desplazarse grandes distancias para acceder a ellos. Además, los infantes deben encontrarse bajo la supervisión de los padres, los cuales preferirán hacerlo cómodamente desde la hacienda.

En lo concerniente a la ubicación de la granja, se debe mencionar que esta deberá estar a una distancia prudente de la hacienda (ordinario o normal), ello con el objetivo de que los ruidos que allí se emitan no sean escuchados a un volumen muy alto y, por tanto, se perturbe la apacibilidad de los huéspedes. Sin embargo, tampoco deberán estar muy distanciados, de modo que, en los turistas no se genere displicencia para visitarla y participar de esta actividad.

Ahora bien, en cuanto a la ubicación del bar, debe mencionarse que, debido a que su principal uso implica altos volúmenes de música hasta tardes horas en la noche, es importante que se encuentre a una distancia considerable de la hacienda, pues es importante que aquellos turistas que prefieren descansar lo puedan hacer desde su habitación sin estar siendo interrumpidos por el bullicio que se genera de la actividad en el bar. Asimismo, se considera pertinente que la granja y el bar no presenten cercanía, pues resulta igualmente necesario cuidar que los animales, que entretienen a los turistas diariamente, no se encuentren perturbados ni aturdidos.

Teniendo en cuenta que comúnmente los turistas disfrutan de compartir en la piscina mientras ingieren bebidas, se considera importante que el bar se encuentre cerca de dicho espacio, debido ello a que resultaría mucho más cómodo para el cliente no tener que recorrer largas distancias para disfrutar de ambos servicios simultáneamente. No obstante, no se vislumbra una razón específica para que los demás espacios -juegos infantiles, beneficiadero y cultivos- deban estar ubicados estratégicamente respecto al bar para que se dé un adecuado funcionamiento del modelo.

Por su parte, la proximidad entre la granja y la zona en la que se ubicará la piscina y el parque no presenta gran urgencia; de hecho, ambos espacios deberán poseer una distancia considerable, de modo que, ante una posible fuga de los animales, estos no logren filtrarse en esta zona y sobresaltar a los huéspedes o hacer uso de alguno de los elementos de la zona.

Por otra parte, se debe resaltar la lejanía que debe presentarse entre el beneficiadero y el espacio en el que los infantes se desenvuelven -compuesto por los juegos infantiles, la piscina y la granja-. Esto se debe, principalmente, a que no es conveniente que los niños se encuentren cerca de una planta de procesamiento, es decir, se privilegia la seguridad de este.

De este modo, a partir de dicho esquema cualitativo, se procedió a realizar el mapa de la finca considerando, tanto los espacios que ya estarán presentes, como aquellos espacios propios del modelo de negocio, que se crearán con el objetivo de complementar la experiencia turística. La hacienda, el beneficiadero y los cultivos de café se ubicaron según la distribución actual de la finca electa como prototipo para el modelo de negocio. Así, el mapa tentativo se presenta a continuación.

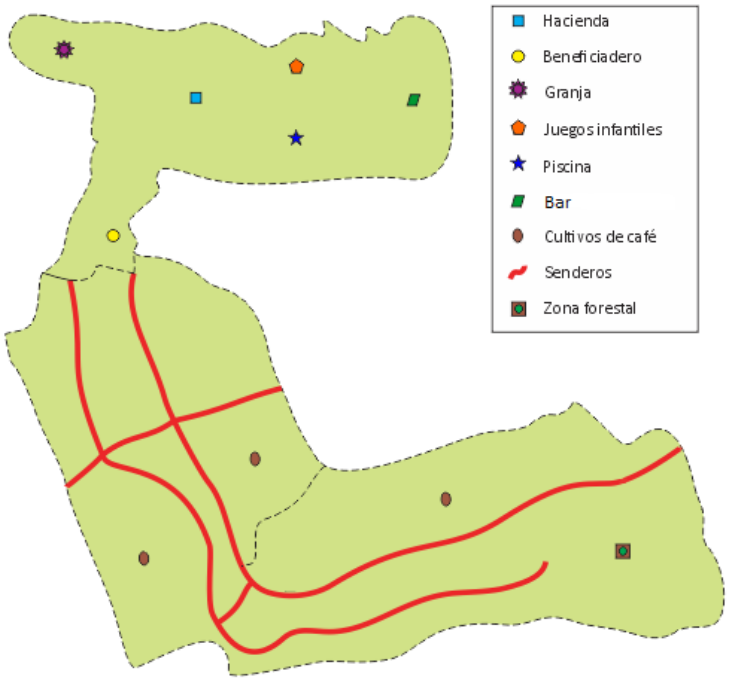


***Figura 22**: Distribución de la planta. Elaboración propia.*

⇒ Procesos

El flujograma que se especifica a continuación hace referencia al proceso a través del cual el cliente se desenvuelve durante su involucramiento con aquella finca que se adapte al proyecto planteado. De esta manera, el flujograma inicia con el cliente, es decir, con el deseo que surge en el turista por visitar o conocer lugares relacionados con el campo. Por lo tanto, se reconoce que existen dos actores principales en el desarrollo del flujograma que, según el Business Process Management Notation, deben estar especificados en recuadros horizontales, incluyéndose en ellos las actividades que les compete. Estos dos actores hacen referencia, claramente, al hotel y al cliente.

Una vez surge tal deseo, el cliente comienza su búsqueda sobre los lugares que podrían suplir su interés, identificando, así, a la finca-hotel. Por tanto, con el propósito de efectuar la respectiva reserva, este ingresa a la página web del hotel o a la plataforma de *Booking.com*, en donde deberá especificar las fechas en las que realizaría el check in y el check out, el número de personas, el plan electo y el medio de pago. De este modo, si el período de tiempo en el que desea hospedarse está disponible y eligió que cancelaría con tarjeta a través de la página, se desencadena la transacción; pero, si estableció que pagaría en efectivo, se genera la factura respectiva, la cual deberá costear en la finca-hotel el día de su llegada.

El proceso que se detalla anteriormente estará bajo la responsabilidad del diseñador de la página web, pues es él quien tendrá la responsabilidad de programar el sistema de reservas y pagos online. Sin embargo, luego de que se hagan efectivas dichas reservas y pagos,

será tarea de la recepcionista llevar un control detallado de las mismas, manteniendo el orden y registro que permita el adecuado funcionamiento de la finca-hotel.

Seguidamente, la realización de la reserva conlleva a que, previo a la llegada de los huéspedes, se realice la limpieza de la habitación, la cual será realizada por una de las mucamas. Así, cuando se dé el arribo a la finca-hotel, la recepcionista será la encargada de dar la bienvenida y procederá a exigir, según sea el caso, la constancia de pago o la presentación de la factura para la efectuación del mismo, seguido de la firma del consentimiento y la entrega de las llaves que le corresponden a la familia.

Posteriormente, uno de los guías asistirá a la familia con sus maletas y les realizará un pequeño recorrido por la hacienda -los instruirá sobre la ubicación del comedor, los juegos infantiles, la piscina y la granja-. Así, una vez se ha garantizado el acomodamiento de los turistas, se postula ante estos las diferentes actividades que podrá realizar durante su estadía en la finca-hotel, tales como realizar el tour por los cultivos de café y/o la planta de procesamiento o disfrutar de cualquiera de las áreas sociales.

En lo que respecta a los recorridos a través de los cultivos, los huéspedes debieron especificarlos en su plan al momento de hacer la reserva preferiblemente; no obstante, en caso de que haya cupos, estos podrán inscribirse y pagar directamente en la finca-hotel. Los tours requieren del acompañamiento de una persona -labor del guía- y, en caso de haber optado por realizarlo a caballo, se requerirá de estos animales -este tipo de recorrido solo admite siete personas, debido a que hay ocho caballos y uno de ellos le corresponde al guía-, por lo cual es indispensable haberse registrado.

Se debe aclarar que se denomina área social, o en general, instalaciones, al conjunto de espacios a los que el huésped podrá recurrir en cualquier momento del día dentro de los horarios estipulados por la finca-hotel, tales como la granja, los juegos infantiles, el bar y la piscina. Además, cabe anotar que dentro de este espacio también se encuentran los cultivos de café, ya que el turista podrá caminar a su libre albedrío por la hacienda.

Cabe destacar que, durante su estadía, los diferentes empleados estarán a disposición de los huéspedes y, claramente, en los horarios establecidos por la finca-hotel, se proveerá la comida -aspecto del cual se encargará las cocineras- y se realizará pertinentemente la limpieza de las diferentes habitaciones. El turista tendrá asesoría y acompañamiento desde las seis de la mañana hasta las nueve de la noche, en donde la recepcionista estará atenta a sus inquietudes.

Se debe mencionar que el espacio que se destina para la alimentación de los turistas corresponde a un momento de integración y, por lo tanto, cada una de las comidas del día se servirá en un horario establecido y en una zona en la cual todos los turistas pueden compartir y experimentar el aspecto tradicional de la cultura antioqueña -la reunión de los individuos en la mesa-. Asimismo, cabe mencionar que no se tendrá servicio a la habitación; por ende, si se desea consumir algo adicional, se podrá ordenar snacks y comidas rápidas en la cocina o bar.

Por último, en el momento en que culmina la estadía, se procede a realizar el check out. Por tanto, una de las mucamas revisa la habitación, uno de los guías los secunda con sus

maletas y, además, se facturan las actividades o alimentos adicionales que se demandaron durante su estadía. Gráficamente, el proceso mencionado es:

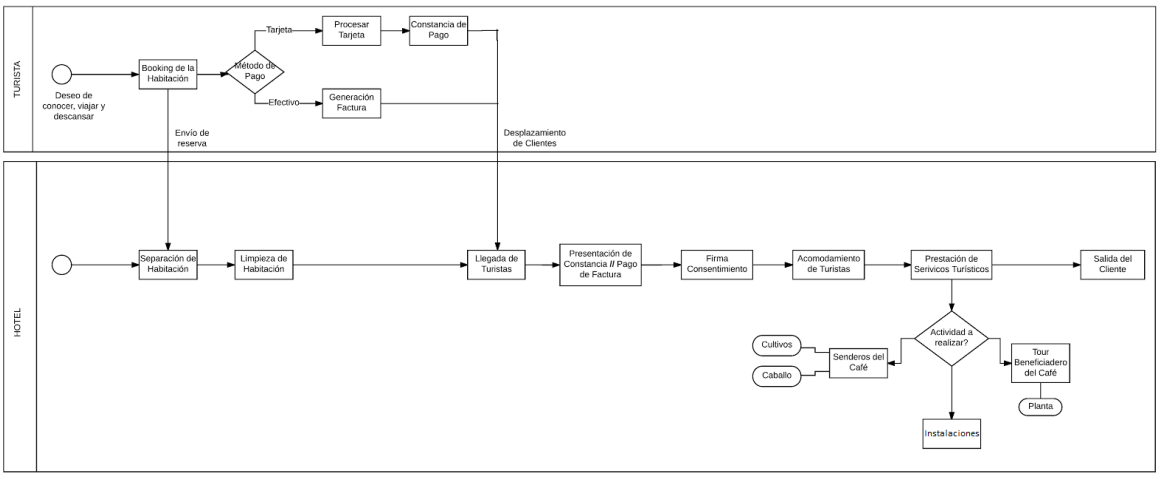


Figura 23: *Flujograma de los procesos de valor de la finca-hotel. Elaboración propia.*

El funcionamiento del hotel en temporada alta y baja no difiere en gran medida; el único tema que se debe considerar es que el número de empleados aumenta en la época con mayor clientela. Lo anterior se hace con el objetivo de siempre estar en la capacidad de prestar el mismo servicio de calidad, con las mismas actividades, comodidades y opciones para el turista.

Finalmente, teniendo claro el proceso, funcionamiento y actividades de la finca-hotel, resulta necesario aclarar el horario bajo el cual se dará la prestación de todos los servicios mencionados. Así, se podrá tener más claridad sobre las especificaciones laborales de cada trabajador y la manera en la cual se desarrollará cada uno de los procesos que se detallaron anteriormente.

En primera medida, la recepción -*check in*- de los clientes se dará a partir de las dos de la tarde, mientras que la salida -*check out*- de los mismos será permitida hasta el mediodía. Lo anterior les brinda a los funcionarios encargados del mantenimiento de las habitaciones (mucamas), la oportunidad de tener una ventana de tiempo para organizar y realizar las labores de aseo pertinentes para la admisión del siguiente cliente.

En cuanto a los servicios de alimentación, cabe aclarar que habrá un horario establecido para cada una de las comidas, lo cual se establece en el cuadro a continuación. Como se mencionó previamente, este servicio se llevará a cabo en la zona del comedor, y, al ser un modelo turístico que apela a la tradición y cultura de la zona, propenderá a que el turista viva una experiencia gastronómica completa en línea con las prácticas culinarias de la región.

Tabla 12*. Horarios Alimentación.*

Servicio Alimentación	Horario

Desayuno	7 am - 10 am
Almuerzo	12 - 2 pm
Cena	6 pm - 9 pm

Elaboración propia.

En segundo lugar, se deben resaltar los horarios en los que se realizará la actividad del tour, pues considerando que es la función más icónica del modelo de finca-hotel propuesto, se ofrecerán cuatro oportunidades para su desarrollo. De esta manera, se propone un horario que cumpla las siguientes especificaciones, de acuerdo con las modalidades ofrecidas en plan de negocio.

Tabla 13. *Horarios tour guiado.*

Turno	Hora	Modalidad
Mañana	9 am	Recorrido a caballo
	10 am	Recorrido a pie
Tarde	3 pm	Recorrido a caballo
	4 pm	Recorrido a pie

Elaboración propia.

Debe mencionarse que, para temporada baja, los miércoles no se prestarán los servicios del tour guiado, pues se considera que la rotación de los clientes en dicha época del año será poco significativa. No obstante, el hotel estará abierto para la estadía de los turistas, de manera que, aquellos que decidan hospedarse de martes a miércoles deberán tomar el tour guiado el martes en la tarde; y quienes se alojen de miércoles a jueves, deberán hacerlo el jueves en la mañana. Por tanto, la experiencia de dichos turistas no se verá afectada.

Finalmente, para las demás actividades que se detallan en el CANVAS, tales como la visita a la granja, los juegos infantiles y la piscina, se ofrecerá un horario abierto. Es decir, el huésped podrá desplazarse y disfrutar de dichos espacios en el momento que desee y cuantas veces desee -entre las ocho de la mañana y las seis de la tarde-. Por su parte, si desea alimentar a los animales, deberá acudir donde alguno de los empleados de la finca-hotel y pagar el monto establecido para recibir la comida.

En cuanto a la noche de leyendas, se debe aclarar que se realizará siempre y cuando se cuente con algún individuo allegado a los trabajadores y nativo de la zona -que se ofrezca voluntariamente- y que se encuentre en la capacidad de compartir relatos de los misterios de la región, datos curiosos e historias de la comunidad.

Así, durante su estadía en la finca-hotel, el turista podrá disfrutar de múltiples actividades que apelan a su necesidad de entretenimiento, bajo distintas modalidades de diversión. La idea de negocio se basa en ofrecer al cliente una experiencia inusual, basada en dos aspectos diferenciados; el primero, disfrutar de un ambiente rural de tranquilidad y armonía, y, el segundo, gozar de actividades diferentes, educativas y culturales, no disponibles en la zona urbana.

⇒ Tecnología

En cuanto a la tecnología necesaria para la operación del modelo de negocio, en primera instancia, se debe considerar la adquisición de Office. Dicho software exhibe un precio de $229.999 al año en el paquete Office 365 Hogar, este último otorga el uso de Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher y Access en cinco PC o MAC, cinco tabletas y cinco teléfonos móviles. Adicionalmente, mediante esta adquisición se obtiene 1 TB de almacenamiento en la nube con OneDrive por usuario -ello hasta cinco usuarios- (Microsoft Corporation, 2018).

Office, de manera básica, permitirá la realización de documentos importantes en el día a día de la finca-hotel, tales como contratos, términos y condiciones, consentimientos, comprobantes de pago, entre otros. También será útil en cuanto al manejo del área financiera de la compañía, posibilitando, así, la realización de los estados de resultados, el balance general y las proyecciones necesarias.

Adicionalmente, esta plataforma permitirá realizar los registros de aquellas personas que asisten a la finca-hotel y, a su vez, se podrá generar una base de datos de estos clientes. Esta última se convertirá en un insumo fundamental para la medición de indicadores, específicamente respecto a la demanda, ello se debe a que a través de los datos que esta posee se podrán generar estadísticas acerca del número de personas que asisten -determinar si se está cumpliendo con la demanda esperada- y del plan que presenta mayor preferencia.

Por otra parte, como se ha mencionado previamente, la finca-hotel poseerá una plataforma web en donde expondrá los diferentes planes que les ofrece a sus huéspedes y, además, a través de esta se deberá realizar la respectiva reservación y se podrá efectuar el pago en línea. Por lo tanto, se consideró pertinente recurrir a Óscar Ramírez, experto en el tema, con el objetivo de que este determinase los costos en los que se debe incurrir para la constitución de la plataforma y sus requerimientos.

De acuerdo con lo expresado por Ramírez (2018), en primer lugar, se debe adquirir el dominio de la página web -nombre de la misma-, lo cual tiene un costo aproximado de $88.677 por un período de tres años. Asimismo, se debe conseguir un certificado de infraestructura de clave pública -PKI-, el cual posee un costo total de $3.000.000 -también por un período de tres años-.

A su vez, la página web requerirá de un hosting en donde esta se instalará, su costo varía de acuerdo con ciertos parámetros y el hosting elegido. De esta manera, se optó por adquirir planeta hosting, el cual posee un costo anual de $699.000 y ofrece 35 GB de espacio total, cuentas email ilimitadas, transferencia mensual ilimitada, innumerables bases de MySQL, ilimitados parking, 500 correos por hora, respaldo diario, semanal y mensual y, finalmente, un certificado SSL (Planeta Hosting Colombia, 2018). Una vez se adquiere este hosting, se podrá proceder a constituir la página de la finca-hotel, mas ello requerirá de la asistencia de un individuo que la desarrolle, el cual, generalmente, cobra $800.000 por prestar el servicio -siendo una página sencilla- (Ramirez, 2018).

Por último, como se ha planteado desde el comienzo, los turistas podrán efectuar el pago a través de la página web de la finca-hotel. Por lo tanto, la plataforma deberá poseer el

botón de Pagos Seguros en Línea -PSE-; no obstante, para ello la empresa deberá contar con una cuenta corriente o de ahorros en cualquier entidad financiera vinculada a ACH COLOMBIA, donde se recibirán los valores recaudados (ACH Colombia, 2018).

Adicionalmente, la compañía debe contar con su página web propia y realizar ante ACH COLOMBIA un proceso técnico de implementación, pruebas y certificación en la página web. Lo anterior, incluye la creación de un canal seguro de comunicaciones (VPN), la implementación de un certificado digital y el desarrollo de servicios web requeridos para la funcionalidad. Cabe destacar que el costo que esto implica para la compañía es alrededor del 7% por cada transacción que se realice por este medio (ACH Colombia, 2018).

Finalmente, como estrategia de divulgación y promoción de la finca-hotel, se pretende tener presencia en la plataforma *Booking.com,* la cual no presenta ningún costo en el momento del registro del hotel en la base de datos. Sin embargo, si se llegase a concretar una reserva de un cliente por este medio, la plataforma realiza un cobro mediante la deducción de un 14% del total del valor que el cliente pague a través de esta plataforma (Booking.com, 2018).

⇒ Inversiones en sostenibilidad ambiental

El estudio de viabilidad sobre el modelo de finca-hotel que se propone en el presente trabajo, debe asumir también el cuidado y revisión del impacto ambiental que este conlleva, ello debido a que, al ser un proyecto relacionado con el agro, se presentan consecuencias e impactos importantes en los suelos, recursos naturales, vegetación, entre otros, que deben ser mitigados en su gran mayoría con planes y actividades de prevención y diligencia.

Por lo tanto, resulta necesario mencionar los aspectos concernientes al cuidado y la protección del medio ambiente -principalmente el manejo de residuos sólidos y aguas-, debido a que estos no deben dejarse en un segundo plano en el momento de desarrollar las actividades que le conciernen al proyecto. Así, se reconoce vital y necesaria la implementación de procesos y tecnologías dentro del proyecto que favorezcan la sostenibilidad ambiental en cierto nivel.

De este modo, teniendo en cuenta las realidades físicas en las cuales se llevará a cabo el proyecto -finca cafetera del Suroeste de Antioquia- y con el objetivo de asegurar un desarrollo sostenible que no genere gran impacto ambiental, se considera necesario implementar tres procesos clave; el compostaje, la recolección de aguas lluvias y el tratamiento de aguas negras. Cabe destacar que estas actividades, además de ser grandes contribuyentes para el medio ambiente, son bastante comunes en las zonas rurales y su implementación no suele ser laboriosa.

Analizando el gran contenido de desechos orgánicos que se generará a partir del funcionamiento de la finca-hotel y las actividades que se derivan de esta, se considera pertinente integrar el compostaje a la cadena productiva de la finca. Este se remite al proceso de transformación de la materia orgánica en abono orgánico natural, producto que presenta gran valor nutricional y, por tanto, posibilita la conservación y productividad de los suelos, lo cual es sumamente positivo para las cosechas.

De este modo, reconociendo que la finca sobre la cual se establecerá el modelo de finca-hotel será cafetera, es posible afirmar que gran parte del total de los desechos orgánicos corresponderá a la pulpa del café -residuo que resulta al final de su tratamiento-. Por lo tanto, se considera pertinente aplicar el método del compostaje para fabricar abono a partir de la pulpa del café, el cual se lleva a cabo en un corto plazo y trae altos beneficios para las cosechas de los diferentes cultivos.

En cuanto a las ventajas ambientales que genera el compostaje, se encuentra el hecho de que, al ser un abono enriquecido con minerales naturales, mejora las condiciones físicas y químicas de los suelos y, a su vez, ocasiona que se evite la contaminación del agua, del suelo y del paisaje. Sumado a lo anterior, la implementación de esta metodología evitaría que lleguen altos volúmenes de residuos orgánicos a los rellenos sanitarios, ya que se emplearía como fertilizante de alta calidad en los árboles de café y demás plantaciones.

El compostaje a través de la pulpa de café es un procedimiento sencillo que no conlleva unos costos elevados; así, para su implementación solamente hace falta la adquisición de un químico agro restaurador de suelos que se conoce como Kobak -posee importantes propiedades minerales-. La inversión necesaria por cada tonelada de pulpa de café desechada corresponde aproximadamente a $90.000, generando ello un compostaje de alta calidad el cual puede ser aplicado a los cultivos después de 15 días de reposo. De esta manera, se estaría logrando ser ambientalmente responsable a un bajo costo y con resultados altamente favorables (Terra Petra S.A.S, 2017).

Los desechos provenientes de los animales que se albergarán en la finca-hotel, también deben ser tomados en consideración, puesto que son residuos orgánicos que presentan un amplio potencial para ser utilizados en la generación de bioabono y biogás. Lo anterior requiere de la implementación e instalación de un biodigestor en la finca-hotel, a través del cual se podrá recolectar todos los excrementos de los animales para ser procesados y, posteriormente, reutilizados en ciertas actividades del funcionamiento general del hotel.

Así pues, resulta importante mencionar que un biodigestor es un tanque de polietileno herméticamente cerrado, donde la materia orgánica contenida en el estiércol del ganado, cerdos y gallinas -animales que se encuentran dentro de la finca-, se fermenta por medio de bacterias y microorganismos anaerobios, transformándose finalmente en biogás y bioabono. Estos se convierten en elementos de gran contribución en la obtención de beneficios económicos y ambientales.

Dentro de las múltiples ventajas que este desarrollo trae para la finca hotel, se destaca el hecho de que el biogás puede ser utilizado para suplir las necesidades energéticas de la finca-hotel o de la planta de procesamiento del café, reemplazando el uso de energías convencionales y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental de todas las actividades. Por consiguiente, la implementación del biodigestor en la finca-hotel permitirá que se reduzca la contaminación ambiental producida por los vertimientos agroindustriales.

El costo de implementarlo dependerá del tamaño del tanque, sin embargo, de acuerdo con las necesidades de la finca-hotel que se ha planteado hasta el momento, un tanque de 12.000 litros se considera adecuado, confiriéndole un valor de aproximadamente, $7.800.000 (Rotoplast, 2012).

***Tabla 14**. Cotización biodigestor.*

Código	Descripción	Cant	Valor unitario	Dcto	Valor Unitario con Dcto	IVA	Subtotal
ECCL06105A	Biodigestor Horizontal de 12000 lts Negro	1	9.704.448	20%	7.763.558	19%	7.763.558

Fuente: *(Rotoplast, 2012)*.

Adicionalmente, se considera pertinente aplicar un manejo sostenible del agua, aprovechando aquella que proviene de las lluvias. Por consiguiente, el sistema que se requiere para implementar este proceso en la finca-hotel corresponde a unas canaletas en los techos de las instalaciones para que, posteriormente, el agua escurra a un tanque que se encuentra subterráneo, en donde se procede a realizar el tratamiento de la misma. El objetivo de este sistema es que, a partir de una infraestructura sencilla, se pueda reducir la huella hidrológica del proyecto, destinando el agua recogida a las diferentes actividades secundarias que no requieren de agua 100% potable, alcanzando una administración responsable de la misma (Ambiente y Soluciones Integrales - ASI, s.f.). El costo que ello requiere es, aproximadamente, de $423.521, el cual corresponde específicamente a un tanque para el almacenamiento de agua lluvia con 1.100 litros de capacidad (Rotoplast, 2012).

Finalmente, es importante tener en cuenta el tratamiento de aguas residuales, para evitar su disposición a las fuentes naturales cercanas. Para ello, se consultó el costo de un pozo séptico con el agrónomo Agudelo (2018), que permitiese controlar adecuadamente el vertimiento y manejo de las mismas, con el objetivo final de contribuir con el cuidado del medio ambiente. El valor a pagar, con instalación incluida, asciende a $900.000, discriminados en $515.000 aproximadamente por el sistema séptico domiciliario de 500lt de Rotoplast y $385.000 por la mano de obra de la instalación.

⇒ Costos de requerimientos legales

Tipo de sociedad, requisitos e impuestos sector turismo

Se considera pertinente iniciar el presente análisis estableciendo el tipo de sociedad que más le conviene al negocio que se propone en el presente trabajo. De esta manera, luego de considerar la naturaleza del mismo, se sugiere la constitución de una sociedad por acciones simplificadas -S.A.S-, la cual se encuentra reglamentada por la ley 1258 del 2008. Según esta ley, dicha sociedad corresponde a una “estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012). Por tanto, la constitución de este tipo de sociedad conlleva diversos beneficios que permite establecerla como una sociedad idónea para el modelo que se propone.

En primera instancia, se observa que hay una limitación de responsabilidades, ello se refiere a que los accionistas responden hasta el monto de lo aportado -salvo en caso de presentarse fraudes a la ley, en donde estos deberán responder solidariamente-. A su vez, de acuerdo con la Revista Dinero (2009), en la S.A.S se le brinda la posibilidad a los empresarios de concertar libremente las normas que regirán el funcionamiento de la

sociedad, con el fin de determinar aquellas que convengan más a los intereses de estos. Lo anterior da indicios de una regulación flexible, es decir, posee la facilidad de ajustarse a los intereses de los socios.

Adicionalmente, este tipo de sociedades presentan una simplificación en cuanto a los trámites que se deben realizar. Estas últimas pueden constituirse a través de un documento privado de cámara de comercio, no siendo necesario hacerlo por medio de una escritura pública. Por otra parte, se debe anotar que esta sociedad siempre poseerá un carácter comercial, indiferente del objeto social, razón por la cual se rige únicamente por el derecho comercial -eliminando la dualidad existente entre este y el derecho civil- (CENSEA Consultorio Contable y Financiero, s.f.). Asimismo, esta sociedad no requiere de un revisor fiscal a menos que los activos brutos de la compañía superen un valor de tres mil salarios mínimos, lo cual representa una reducción en los costos.

De este modo, considerando los beneficios enunciados, Revista Dinero (2009), manifiesta que la sociedad por acciones simplificadas se convierte en una estructura apropiada para las pequeñas y medianas compañías que desean comenzar una actividad empresarial, ya que este es un tipo de sociedad flexible que facilita los negocios y garantiza el crecimiento, convirtiéndose, así, en la sociedad ideal para el proyecto en cuestión.

Una vez enunciados los motivos por los cuales se seleccionó la S.A.S, se procede a establecer el proceso de creación de esta de acuerdo con lo enunciado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). En primera instancia, se establece que este tipo de sociedad podrá ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, ello a través de un documento privado. En este último, deben quedar especificados múltiples elementos, tales como el nombre, el documento de identidad y el domicilio de los accionistas, la razón social seguida por las letras S.A.S, el domicilio principal de la sociedad y las sucursales, la duración de la sociedad -en caso de que este no sea indefinido-, las actividades a realizar, el capital autorizado, suscrito y pagado, el número y las clases de acciones, los términos y las formas en que se pagarán y la forma en la cual se deberá administrar, con documentos y facultades de los administradores (Secretaría de Senado, 2018).

De esta manera, queda clara la necesidad de cumplir con ciertos requisitos exigidos por la ley, en donde algunos de ellos podrían representar gastos adicionales para los accionistas, conocidos como gastos de constitución. Por consiguiente, con el propósito de especificar correctamente cada uno de estos, se consideró pertinente contar con una perspectiva profesional que validara aquello que se consultó en diferentes fuentes de información; por lo tanto, se recurrió a la abogada especialista en derecho comercial y gerencia y desarrollo de proyectos, Janeth Cardona.

En primer lugar, resulta de gran importancia, tener la certeza de que la razón social del proyecto/empresa no esté registrado en la Cámara de Comercio, lo cual se consulta a través de la página del Registro Único Empresarial -no presenta costo alguno-. Posteriormente, se debe realizar la solicitud del PRE-RUT ante la DIAN, siendo necesario contar con el documento privado de constitución -mencionado anteriormente como principal requisito-, el cual deberá ser autenticado en una notaría por un valor de, aproximadamente $3.450 por huella y firma, y se deberá diligenciar el Registro Único Empresarial. Adicionalmente, es

importante aclarar que, dado que se está conformando una S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública.

Para la diligencia del Registro Único Empresarial, es necesario precisar que puede adquirirse en la Cámara de Comercio municipal y tiene un costo aproximado de $4.000. Ahora bien, realizado esto, el PRE-RUT se tramita a través de la página de la DIAN y es un formulario completamente gratuito (Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015).

El siguiente paso -probablemente el más decisivo- hace referencia a la inscripción en la Cámara de Comercio, que corresponde a la matrícula mercantil -el registro de constitución empresarial-. Este registro involucra una serie de gastos que deberán ser asumidos por el representante legal de la empresa. Así, se deberán cancelar los derechos de inscripción que están especificados por la Superintendencia de Industria y Comercio y, finalmente, el impuesto de registro -causado según el capital suscrito- (Cardona, 2018).

***Tabla 15**: Gastos de constitución*

Gasto (Concepto)	Valor
Derechos de Inscripción	$32.000
Impuesto de Registro *(0.7% del capital suscrito) **	$2.175.195

Fuente: *(Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015)*

*Se debe tener presente que, para efectos de calcular el capital suscrito, se tomará el máximo valor posible, que se constituye como la inversión inicial total que demanda el proyecto ($310.742.098). Dicha información se recopiló durante la ejecución estudio técnico, y se resume así:

***Tabla 16.** Inversión inicial.*

Concepto	Valor	**Discriminación**
Remodelación finca-hotel	$168.483.600	
Obras físicas adicionales	$52.488.000	
Adecuación jardinería y exteriores	$5.000.000	
Equipos	$10.692.200	
Dotación hacienda	$32.567.800	
Animales	$21.600.000	
Mano de obra*	$0	
Personal administrativo*	$1.393.971	*- Secretaria*
	$2.075.330	*- Administrador*
	$2.000.000	*- Asesor Mercadeo*
	$500.000	*- Asesor Sistemas*
Tecnología	$229.999	*- Office*
	$88.677	*- Dominio*
	$3.000.000	*- PKI*
	$699.000	*- Hosting*
	$800.000	*- Personal*

Ambientales	$900.000	*- Pozo séptico*
	$7.800.000	*- Biodigestor*
	$423.521	*- Tanque agua*
TOTAL	**$310.742.098**	

Elaboración propia.

*Se incluyen los salarios del personal que se contratará para la adecuación del hotel antes de iniciar su operación. En este caso, se incluyeron al administrador y la secretaria para organizar toda la documentación, sistemas de información, entre otros. Además, se tuvieron en cuenta el publicista -para tener las campañas listas y atraer a los consumidores- y al asesor técnico en sistemas -se necesita tener la página *web* en funcionamiento-.

Una vez se haya completado el paso anterior, se le otorgará al solicitante una versión preliminar de la matrícula mercantil, con la cual se podrá abrir la cuenta de ahorros en una entidad bancaria -requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo-. La apertura de la cuenta en un banco no conlleva ningún costo adicional; sin embargo, es importante para obtener la certificación de la DIAN y diligenciar el RUT definitivo (Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015).

Adicionalmente, la entidad bancaria y la Cámara de Comercio, solicitan como requisito la presentación de los certificados originales de existencia y representación legal, los cuales demuestran los aspectos fundamentales de la sociedad comercial e implican un costo aproximado de $4.300 por certificado (Gerencie.com, 2017) y (Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015).

Ahora bien, resulta preciso detallar los requisitos legales que, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, son aplicables a las empresas orientadas al turismo y hospedaje, como es el caso de los hoteles, finca-hoteles, hostales, entre otros. En primer lugar, se encuentra el Registro Nacional de Turismo, el cual se regula por la ley 223 de 1995 y establece que los operadores turísticos deben obligatoriamente, antes de empezar su funcionamiento, realizar una inscripción y actualización anual de este documento. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), s.f.)

De esta manera, para dicho trámite, se debe diligenciar el formulario de inscripción a través del portal del RUES, para proceder así, al pago del impuesto de registro de que trata el artículo 226 de dicha ley. Este impuesto es de carácter departamental y se genera por cualquier inscripción que se realice en la Cámara de Comercio, y de acuerdo con el decreto 650 de 1996, se tomará como un documento sin cuantía. Por lo tanto, los actos, contratos o negocios jurídicos sin cuantía estarán gravados con tarifas entre dos y cuatro salarios mínimos diarios legales, determinadas por la respectiva asamblea departamental, a iniciativa del Gobernador (Cámara de Comercio de Bogotá, 1996). Entendiendo así, que, dado que el valor de este impuesto estará sujeto a las determinaciones de cada departamento y a las especificaciones del hotel, se considera pertinente promediar el gasto de este requerimiento - $78.124 correspondientes al promedio de la tarifa; 3 salarios mínimos diarios legales-, y asumir este como otro de los gastos de constitución (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), 2013).

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la certificación de uso del suelo, que hace referencia a un documento donde se informa qué uso se le podría dar a un inmueble según

su ubicación geográfica y, que para su correcta diligencia se deben tener en cuenta los siguientes pasos -de los cuales, ninguno genera gasto de constitución-. Inicialmente, se debe completar el formulario “Solicitud concepto de viabilidad de uso de suelo” en la respectiva página de la secretaría distrital de planeación, para luego ser entregado en la ventanilla de la oficina asesora de planeación de la respectiva ciudad. Este documento debe estar acompañado de los siguientes títulos; cédula original y copia, carta catastral original -puede ser tramitada online, sin costo- y paz y salvo del impuesto predial con copia. (Actualícese, 2017)

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta la certificación de sanidad que exige el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su norma técnica sectorial colombiana 013 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), s.f.). Para contar con dicho documento, se debe realizar la solicitud de inspección sanitaria, radicada ante la autoridad pertinente accediendo a la página web de la alcaldía correspondiente. Este proceso no representa ningún costo para la sociedad constituida, pero su diligencia se convierte en un requisito clave para la operación de la finca-hotel (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Por su parte, en aras de operar bajo las especificaciones legales que establece la constitución, se debe tramitar la licencia de bomberos. Para contar con este documento, se debe agendar una visita por parte del cuerpo de bomberos, el cual se encargará de revisar que el establecimiento cumpla con las normas de seguridad exigidas; exhibición y carga de los extintores, buenas instalaciones eléctricas, rutas de evacuación, capacidad física, entre otros (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). Para esto, es necesario asumir un costo -que difiere para establecimientos nuevos y aquellos que presentan antigüedad-. Por lo tanto, inicialmente se deberá pagar un valor de 2 salarios mínimos diarios y, a partir del segundo año, se pagará como un impuesto con una tarifa equivalente al 3% liquidado sobre el valor del impuesto de Industria y Comercio del año anterior, pues esta es la que se especifica para los contribuyentes al régimen común (Concejo Municipal de Andes, s.f.).

Finalmente, es necesario mencionar la importancia de contar con el impuesto de Sayco y Acinpro, que es aquel registro que se encarga del recaudo de las remuneraciones provenientes de la comunicación de obras musicales y producciones audiovisuales que se llevarán a cabo durante el desarrollo de la actividad comercial de la finca-hotel. El establecimiento se registra una única vez ante la Organización Sayco-Acinpro (OSA) a través de la auto declaración de las condiciones del negocio y los medios utilizados -documento disponible en su página web de forma gratuita-, con el fin de obtener la licencia por Ejecución Pública de Obras Musicales (OSA - Organización Sayco-Acinpro, s.f.). El impuesto al que hace referencia se pagará de manera anual o mensual, ya sea de contado o diferido.

Su tarifa, específicamente para los hoteles, varía de acuerdo con el número de habitaciones del establecimiento y la tarifa de la habitación, y su cálculo se realiza como se muestra a continuación. No obstante, dado que en el negocio propuesto el precio por noche de la habitación varía de acuerdo con la temporada del año y el comportamiento del IPC, el valor a pagar por concepto de Sayco y Acinpro difiere para cada mes de operación. Así, esto se detallará en el posterior estudio financiero.

10.2. TARIFA HOTELES

TarifaHotel (A,B,C) = A x B x C

Donde,

- **Factor A:** Cifra que dependería del número de habitaciones que integran el establecimiento, y se le asigna el valor por habitación según el Anexo 6.
- **Factor B:** Valor de la habitación sencilla.
- **Factor C:** El número de meses del año a pagar.

TABLA 1	
Rango de Habitaciones	**Valor por Habitación**
1-20	1,00
21-30	1,25
31-40	1,35
41-50	1,40
51-60	1,50
61-80	1,75
81-100	2,50
101-150	3,00
151-200	3,63
20 -250	4,25
más de 250	4,88

Figura 24: *Tarifa Hotelera Sayco y Acinpro. Fuente: (Organización Sayco Acinpro, s.f.).*

Finalmente, teniendo en cuenta que la actividad está inmersa en la industria turística, se deberá liquidar la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo. Según la Ley 1101 de 2006, este impuesto únicamente afecta al sector económico vinculado con la actividad turística y los recursos obtenidos de dicha contribución, se invierten exclusivamente en beneficio del mismo sector. Su base gravable son los ingresos operacionales de la empresa y, para el caso de los hoteles y centros turísticos, su tarifa corresponde a un 2.5x1000. (FONTUR Colombia (a), s.f.) y (FONTUR Colombia (b), s.f.).

Impuestos y aranceles generales

La constitución de una empresa en el territorio colombiano implica ciertos impuestos y gravámenes que deben ser pagados al Estado a causa del funcionamiento de la misma. De esta manera, se identifica que para el modelo en cuestión, como una sociedad anónima simplificada, las siguientes cargas fiscales son aplicables (Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S., 2015).

En primer lugar, se tiene el impuesto de renta de carácter nacional, cuya tarifa es del 33% y toma como período gravable del 1ero de enero al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. Sin embargo, el Senado de la República (2018), en el Capítulo IX: Tarifas del Impuesto de Renta del Estatuto Tributario Nacional, específicamente el artículo 240 parágrafo 5, establece lo siguiente:

> Las siguientes rentas estarán gravadas a la tarifa del 9%:
>
> a. Servicios prestados en nuevos hoteles que se construyan en municipios de hasta doscientos mil habitantes, tal y como lo certifique la autoridad competente

a 31 de diciembre de 2016, dentro de los diez (10) años siguientes a partir de la entrada en vigencia de esta Ley, por un término de 20 años.

Así, dicha tarifa especial del 9% aplicará por un período de 20 años para aquellos hoteles que se construyan antes del 2026, en cualquier municipio del Suroeste Antioqueño, pues de acuerdo con el perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste, todos los municipios cuentan con menos de 200.000 habitantes (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

Tabla 17. *Población municipios Suroeste Antioqueño.*

Suroeste Antioqueño	Total Población 2015
Amagá	29.555
Andes	45.814
Angelópolis	8.946
Betania	9.286
Betulia	17.542
Caramanta	5.362
Ciudad Bolívar	27.084
Concordia	20.653
Fredonia	21.561
Hispania	4.869
Jardín	13.748
Jericó	12.103
La Pintada	6.558
Montebello	6.197
Pueblorrico	7.030
Salgar	17.608
Santa Bárbara	22.076
Támesis	14.732
Tarso	7.776
Titiribí	14.393
Urrao	44.648
Valparaíso	6.174
Venecia	13.253
Total Suroeste	**376.968**
Total departamento	**6.456.299**

Fuente: *(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014)*

Asimismo, se presenta el impuesto de Industria y Comercio -ICA-, el cual grava el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios, tomando el promedio mensual de ingresos brutos obtenidos durante el año inmediatamente anterior y multiplicándolos por la tarifa de 10 x 1.000 que se establece para los servicios hoteleros en el municipio de Andes, -se toma este municipio puesto que la finca que se tomó como prototipo se encuentra allí ubicada, no obstante, las tarifas para municipios pertenecientes al suroeste antioqueño son similares-. Además, se deberá pagar el impuesto complementario de Avisos y Tableros, cuya tarifa es del 15% sobre el ICA (Concejo Municipal de Andes, s.f.).

El gravamen a los movimientos financieros, conocido comúnmente como el 4 x 1.000, es un impuesto que grava las transacciones financieras mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes y de ahorro. Su tarifa es el monto de cada transacción multiplicado por 0.004. Por otra parte, se tiene el impuesto al patrimonio, que se constituye como aquel que grava la riqueza de aquellas empresas que para el 1 de enero de cada año tengan un patrimonio líquido bruto igual o superior a $1.000 millones de pesos. Claramente, como el modelo planteado es una pequeña empresa, no llegará a estos niveles en el horizonte de tiempo que se plantea para el proyecto, de modo que no se debe asumir dicho impuesto (Impuestos para Empresas, 2015).

Propiedad intelectual

Una vez concertado el nombre que se le asignará al establecimiento en donde se pretenda implementar el modelo agroturístico, se deberá verificar en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio si este posee dominio libre o si, por el contrario, ya se encuentra registrado. La búsqueda debe realizarse bajo diversas combinaciones de nombres que se le puedan atribuir o asemejar al elegido.

Seguidamente, de acuerdo con la clasificación Niza, se debe determinar la clase a la cual pertenece el modelo de negocio. En este caso, se identificó que el proyecto pertenece a la clase número 43, en la cual se encuentran comprendidos los servicios brindados por una persona natural o un establecimiento, cuyo objetivo sea la venta de alimentos y bebidas para el consumo o brindar servicios de hospedaje a través de un hotel, casa o cualquier tipo de establecimiento que ofrece alojamiento temporal. En términos más específicos, debido a que se prestarán servicios de alojamiento como hotel, pertenecerá a la clase 430004 (WIPO - World Intellectual Property Organization, s.f.).

De este modo, considerando el número de clases a las cuales pertenecería la finca-hotel, se deben establecer los costos de registro de acuerdo con las tasas de signos distintivos 2018 que proporciona la Superintendencia de Industria y Comercio; y, por otra parte, el registro del nombre comercial, como se expone a continuación:

Tabla 18. *Tasa de signos distintivos.*

	En línea	***Físico***
Solicitud de registro de marca de servicios por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de servicios, que no sea divisional y cambios secundarios en el signo.	$888.500	$1.080.000
Solicitud de depósito de nombre o enseña comercial presentada por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme)	$474.000	$576.500

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2018)

De esta manera, culmina con éxito la etapa del estudio técnico del modelo agroturístico en el Suroeste Antioqueño, evidenciando que las modificaciones, trámites, construcciones, adecuaciones y demás inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto son perfectamente ejecutables, y suman un valor aproximado de $315.000.000.

- **Objetivo 3: Determinar la estructura organizacional idónea para operar la estructura de negocio.**

⇒ **Requerimientos de personal operativo**

En el presente apartado se efectuará el inventario del personal exclusivamente operativo, precisando así los costos en los que se debe incurrir. Para el caso en cuestión, el personal operativo está constituido por los cargos de guía, mucama, cocinero y oficios varios; además, de acuerdo con la temporada, se procedió a especificar el número de empleados por cargo, y la estructura que se pretende adoptar según la ocupación.

En lo concerniente a los perfiles de mucama, cocinero y oficios varios, es posible establecer que son cargos básicos y operativos, con bajos requerimientos de conocimientos técnicos. No obstante, deben ser personas, en primer lugar, muy serviciales y amables, y, en segundo lugar, organizados, puntuales, ágiles y honrados. Tal como lo sugiere el nombre del cargo, la mucama se encargará del aseo, limpieza y orden de las habitaciones y ambientes comunes de la hacienda, y los cocineros velarán por complacer a los turistas con una deliciosa comida típica de la región.

Por su parte, el personal de oficios varios se encargará del mantenimiento de la infraestructura y de los distintos espacios de los que gozará el turista; por ejemplo, la limpieza de la piscina, alimentación de los animales, poda de plantas, entre otros. Es de gran importancia recordar que, todo el personal encargado de los cultivos y procesamiento del grano no hará parte de la nómina de la finca-hotel, puesto que continuará a cargo del propietario de la finca.

El último cargo de esta sección, fundamental y crítico para la experiencia que se pretende ofrecer, es el guía. Su función será acompañar, entretener y educar al turista durante el recorrido por la finca, en el proceso productivo del café -núcleo del negocio-. Por tanto, además de una excelente disposición y servicio al cliente, el perfil de este cargo exige conocimientos importantes. En primer lugar, debe estar contextualizado con la tradición de la zona del suroeste antioqueño -su cultura, historia, geografía, personajes, artesanías, comida típica, entre otros-. En segundo lugar, necesitará estar instruido en el procesamiento del café, desde su siembra hasta su cosecha, entendiendo a cabalidad cada uno de los procesos a los cuales se somete. Por tanto, sería ideal la contratación de una persona nativa, que represente su región incluso con su personalidad.

Dado que los cargos previamente expuestos requieren de una subordinación, se realizarán bajo la modalidad de un contrato laboral -ya sea a término fijo o indefinido-, cuyo esquema de remuneración se expone a continuación. Es importante aclarar que los horarios y turnos de trabajo que se tuvieron en cuenta para calcular la nómina varían para temporadas bajas y altas. Con el objetivo de tener eficiencias en costos de personal, principalmente en épocas con bajas ocupaciones y, por ende, menores ingresos, se disminuirá el personal y se asignarán tareas de múltiples cargos a un mismo trabajador. Lo anterior, de manera concreta, se resume así:

Tabla 19. *Distribución funciones y cantidad personal operativo.*

Temporada / Cargo	Guía	Oficios varios	Mucama	Cocinero

Temporada Baja	Empleado 1		Empleado 2	
Temporada Alta	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4

Elaboración propia.

Entendiendo que la implementación del modelo agroturístico, en un comienzo, será de manera paulatina y su progreso tendrá un comportamiento gradual, se construye un panorama organizacional un tanto particular, pues los requerimientos de personal deben ser minimizados en su mayor medida, para contar así con un desarrollo más sostenible. De esta manera, se considera pertinente mencionar que la distribución de tareas operativas en el hotel se optimizará al considerar a cabalidad las capacidades de cada uno de los trabajadores, destinando así labores compartidas. Adicionalmente, a lo anterior se le atribuye el hecho de que la idea de negocio en cuestión posee un carácter muy tradicional, cultural y por tanto hogareño.

***Tabla 20**. Horario y número de empleados para el cargo de Guía Turístico y Oficios Varios.*

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			TEMPORADA BAJA				
8 am-12 m 2 pm-6 pm	Empleado 1	Empleado 1	-	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
			TEMPORADA ALTA				
8 am-12 m 2 pm-6 pm	Empleado 1 y 2	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2

Elaboración propia.

***Tabla 21.** Horas laboradas para el cargo de Guía Turístico y Oficios Varios.*

Empleado / Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
			TEMPORADA BAJA					
Empleado 1	8 horas	8 horas	-	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	48 horas
			TEMPORADA ALTA					
Empleado 1	8 horas	8 horas	-	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	48 horas
Empleado 2	8 horas	-	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	48 horas

Elaboración propia.

Se consideró pertinente fusionar las responsabilidades del guía y oficios varios en temporada baja, puesto que es una época en la cual se programarán pocos tours, y por ende, la persona encargada tendrá tiempo suficiente para hacerse cargo de los animales y demás instalaciones de la finca-hotel. Además, en concordancia con lo expresado previamente, son cargos operativos -con funciones básicas-, las cuales serán fácilmente desempeñadas por una persona de la zona. Es decir, en términos del perfil del personal, debe destacarse que ambos cargos tienen requerimientos y rasgos similares, pues son individuos que conocen el territorio, presentan tradiciones fuertes y son apasionados por la ganadería y el campo.

Es importante mencionar que la persona en cuestión laborará seis días a la semana, obteniendo como descanso el día miércoles. Lo anterior se debe a que, tal como se expuso

en la sección de procesos, este día no se ofrecerá el servicio de tour guiado. Además, en cuanto al cargo de oficios varios, su presencia no se hace indispensable puesto que este no tiene contacto directo con el turista y, por ende, podrá cumplir a cabalidad con sus compromisos durante los seis días laborados -dejando todo organizado para su día de descanso-.

En cuanto a la temporada alta, cabe mencionar que se optó por contratar una segunda persona -mediante contrato a término fijo-, con el objetivo de contar con un guía que pueda dedicarse tiempo completo al entretenimiento de los turistas, y una persona de oficios varios que mantenga en adecuado funcionamiento los demás espacios de la finca-hotel de los cuales este disfrutará. Dado que, según el estudio de mercado y expertos en el tema, los martes y miércoles son los días con menor probabilidad de recibir turistas, se otorgarán dichos días para su descanso; por tanto, ambos laborarán de jueves a lunes, y los demás días lo hará únicamente uno de ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se calculó la remuneración del personal que desempeñará los cargos, tanto mensual como anual, así:

Concepto	GUÍA - OF. VARIOS
Salario base	$ 1.000.000
Horas extra	$ -
Recargos nocturnos y dominicales	$ 25.000
Auxilio de transporte	$ 88.211
Vacaciones	$ 42.708
Cesantías	$ 92.768
Intereses a las cesantías	$ 11.132
Prima de servicios	$ 92.768
Dotación*	$ 30.000
Salud**	$ -
Pensiones	$ 123.000
Riesgos labolares	$ 10.701
ICBF**	$ -
SENA**	$ -
Cajas de Compensación	$ 41.000
TOTAL MENSUAL	**$ 1.557.288**

TEMPORADAS	
Número de trabajadores temporada baja	1
Meses del año en temporada baja	9
TOTAL TEMPORADA BAJA	**$ 14.015.588**
Número de trabajadores temporada alta	2
Meses del año en temporada alta	3
TOTAL TEMPORADA ALTA	**$ 9.343.726**
TOTAL ANUAL	***$ 23.359.314***

* La dotación constará de una camisa con el logo de la finca-hotel, un blue jean y unos tenis cómodos.

** El artículo 114-1 del Estatuto Tributario indica quiénes serán los contribuyentes que serán exonerados de los aportes parafiscales SENA e ICBF y las cotizacioes al régimen contributivo de salud. Se establece que serán exoneradas las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes (ACCOUNTER, 2017).

Figura 25. *Esquema remuneración cargo de Guía Turístico y Oficios Varios. Elaboración propia.*

Análogamente, los cargos de mucama y cocinera los desempeñará un mismo trabajador en temporada baja, y se contratará una segunda persona por un término definido para que labore en épocas de alta ocupación. Por tanto, en el primer caso, sus funciones se asemejarán a las correspondientes a un empleado de servicio doméstico -se encargará de la limpieza de la hacienda y de la preparación de la comida de los huéspedes-, mientras que, en aquellos momentos del año en los cuales se intensifica la complejidad de sus labores -dependen en gran medida del número de turistas albergados en la finca-, se contará con un ayudante que permita que se dividan las labores en mucama y cocinera independientes.

Esquemáticamente, dicha información se consolida así:

Tabla 22. *Horario y número de empleados para el cargo de Mucama y Cocinera.*

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			TEMPORADA BAJA				
6 am-2 pm 4 pm-9 pm	Empleado 1	Empleado 1	Reemplazo E1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
			TEMPORADA ALTA				
6 am-2 pm 4 pm-9 pm	Empleado 1 y 2	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2	Empleado 1 y 2

Elaboración propia.

Tabla 23. *Horas laboradas para el cargo de Mucama y Cocinera.*

Empleado / Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
			TEMPORADA BAJA					
Empleado 1	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	-	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	**78 horas (30 extra)**
Reemplazo E1			13 horas					**13 horas**
			TEMPORADA ALTA					
Empleado 1	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	-	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	**78 horas (30 extra)**
Empleado 2	13 horas (5 extra)	-	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	13 horas (5 extra)	**78 horas (30 extra)**

Elaboración propia.

Cabe destacar que, para épocas de temporada baja, el presente cargo requerirá la contratación de un reemplazo para el empleado 1, pues, aunque en este período se presente menor flujo de personas, el hotel se encuentra abierto y a la disposición del público. De esta manera, se debe garantizar la disponibilidad de los servicios de alimentación y aseo, pues resulta un proceso clave para el correcto funcionamiento del hotel. Adicionalmente, el cargo exige el pago de horas extra, principalmente para la cocinera, puesto que esta debe estar disponible desde el desayuno hasta la cena del huésped para ofrecerle platos frescos y recién hechos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se calculó la remuneración del personal que desempeñará los cargos, tanto mensual como anual, así:

Concepto	MUCAMA - COCINERA	REEMPLAZO E1
Salario base	$ 800.000	$ 169.269
Horas extra	$ 500.000	$ -
Recargos nocturnos y dominicales	$ 130.000	$ -
Auxilio de transporte	$ 88.211	$ 11.761
Vacaciones	$ 59.583	$ 7.053
Cesantías	$ 126.518	$ 15.086
Intereses a las cesantías	$ 15.182	$ 1.810
Prima de servicios	$ 126.518	$ 15.086
Dotación*	$ 30.000	$ 10.000
Salud**	$ -	$ -
Pensiones	$ 171.600	$ 20.312
Riesgos labolares	$ 14.929	$ 1.767
ICBF**	$ -	$ -
SENA**	$ -	$ -
Cajas de Compensación	$ 57.200	$ 6.771
TOTAL MENSUAL	**$ 2.119.741**	**$ 258.916**

TEMPORADAS	MUCAMA - COCINERA	REEMPLAZO E1
Número de trabajadores temporada baja	1	1
Meses del año en temporada baja	9	9
TOTAL TEMPORADA BAJA	**$ 19.077.667**	**$ 2.330.242**
Número de trabajadores temporada alta	2	0
Meses del año en temporada alta	3	3
TOTAL TEMPORADA ALTA	**$ 12.718.445**	**$ -**
TOTAL ANUAL	***$ 31.796.112***	***$ 2.330.242***

* La dotación constará de una camisa con el logo de la finca-hotel, un blue jean y unos tenis cómodos.

** El artículo 114-1 del Estatuto Tributario indica quiénes serán los contribuyentes que serán exonerados de los aportes parafiscales SENA e ICBF y las cotizacioes al régimen contributivo de salud. Se establece que serán exoneradas las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes (ACCOUNTER, 2017).

Figura 26. *Esquema remuneración cargo de Guía Turístico y Oficios Varios. Elaboración propia.*

⇒ Requerimientos de personal administrativo

De acuerdo con las necesidades del modelo, el personal administrativo estará compuesto por los cargos de Secretaria, Administrador General, Asesor de Mercadeo y Asesor de Sistemas. Cabe destacar que los dos primeros serán empleados bajo contratos tradicionales -término indefinido-, puesto que requieren de subordinación y del cumplimiento de ciertas funciones y horarios establecidos. Por su parte, ambos asesores desarrollarán labores ocasionales y no relacionadas con la actividad misional de la finca hotel -el turismo y entretenimiento- y, por ende, se contratarán bajo el modelo de prestación de servicios (Anaya, Andrade, Herazo, & Sánchez, 2014).

La descripción de los perfiles del Administrador y la Secretaria se presentarán en la siguiente sección. Por su parte, el asesor de mercadeo se encargará de la creación del contenido promocional y publicitario, actualización de imágenes, videos y campañas por temporadas (san valentín, día de madres, navidad, semana santa, entre otros), gestión de redes sociales y proposición de concursos de difusión para la marca. En lo que respecta al asesor de sistemas, se le asignarán funciones correctivas y de mantenimiento de la plataforma web de la finca-hotel, de manera que se garantice una adecuada visualización de la información por parte del cliente y un óptimo funcionamiento del sistema de reservas y pagos a través de esta.

La remuneración de dichos trabajadores se evidencia en la figura

	Contrato a término indefinido	
Concepto	**Secretaria**	**Administrador**
Salario	$ 800.000	$ 1.500.000
Horas extra	$ 133.333	$ -
Recargos nocturnos y dominicales	$ 20.000	$ -
Auxilio de transporte	$ 88.211	$ -
Vacaciones	$ 33.333	$ 62.500
Cesantías	$ 74.018	$ 125.000
Intereses a las cesantías	$ 8.882	$ 15.000
Prima de servicios	$ 74.018	$ 125.000
Dotación*	$ 30.000	$ -
Salud**	$ -	$ -
Pensiones	$ 96.000	$ 180.000
Riesgos labolares	$ 4.176	$ 7.830
ICBF**	$ -	$ -
SENA**	$ -	$ -
Cajas de Compensación	$ 32.000	$ 60.000
TOTAL MENSUAL	***$ 1.393.971***	***$ 2.075.330***
Número de trabajadores	2	1
TOTAL ANUAL	***$ 33.455.303***	***$ 24.903.960***

* La dotación constará de una camisa con el logo de la finca-hotel, un blue jean y unos tenis cómodos.

** El artículo 114-1 del Estatuto Tributario indica quiénes serán los contribuyentes que serán exonerados de los aportes parafiscales SENA e ICBF y las cotizacioes al régimen contributivo de salud. Se establece que serán exoneradas las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes (ACCOUNTER, 2017).

	Contrato por prestación de servicios	
	Asesor de Mercadeo	**Asesor de Sistemas**
Honorarios trimestrales	$ 2.000.000	$ 500.000

Figura 27. *Esquema remuneración cargos administrativos. Elaboración propia.*

⇒ Estructura organizacional y descripción detallada de cargos administrativos

Como se ha expresado previamente, la finca-hotel poseerá 10 habitaciones, cada una con capacidad de cuatro personas, ello sugiere que, ante una ocupación total, la finca-hotel albergaría alrededor de 40 personas. Lo anterior conlleva a afirmar que el número de empleados requeridos para otorgar una atención excepcional no será muy alto y, además, en consecuencia de la esencia de las labores, tampoco se requiere de diversos niveles de subordinación.

De acuerdo con lo anterior, es posible aseverar que la estructura organizacional que se sugiere para el proyecto en cuestión no será compleja, sino una estructura que presenta pocos niveles y, en general, es plana. Además, al interior de la organización, se reconoce que el conocimiento no se encuentra necesariamente en la cúpula, sino que podrá estar en el personal operativo, ya que estos últimos son quienes poseen un contacto directo con los clientes y, por tanto, tendrán un conocimiento más profundo del mismo, ello conlleva a favorecer una comunicación fluida y efectiva entre los diferentes empleados que constituyen el modelo de negocio.

De este modo, se debe mencionar que, en esencia, habrá tres niveles de autoridad, en primer lugar, se encuentra el administrador, el cual deberá coordinar las diferentes actividades que le conciernen al modelo de negocio -aspectos como la administración, recursos humanos, finanzas y contabilidad- y, por consiguiente, este poseerá la suprema autoridad frente a los diferentes empleados operativos.

El segundo nivel se remite al puesto de secretaria/recepcionista, el cual podría considerarse como parte del personal operativo debido a que posee cierta interacción con los clientes; no obstante, sus tareas -se describen posteriormente- se adaptan en mayor medida al área administrativa. Por lo tanto, a esta se le delegará cierta autoridad sobre los demás empleados, es decir, esta podrá dirigir al personal de la finca-hotel de acuerdo con las directrices que el administrador le otorgue.

En lo que respecta al nivel inferior, el cual se remite al personal exclusivamente operativo -oficios varios, mucamas, guías y cocineros-, se debe anotar que estos cargos presentan gran flexibilidad. Lo anterior se afirma debido a que, como se expuso anteriormente, un trabajador podrá desempeñar múltiples cargos y así, podrá apoyarse e inmiscuirse en las labores de sus demás compañeros. Lo anterior, con el objetivo de contar con requerimientos de personal óptimos para la sostenibilidad del proyecto.

En lo referente al mercadeo, como se mencionó previamente, no se tendrá como tal un empleado para ello, debido a que esta actividad pretende ser contratada según las necesidades de la finca-hotel y de acuerdo con la estacionalidad del sector agroturístico. Lo anterior se aplicará, de igual modo, en lo concerniente a los asesores de la plataforma, pues las publicaciones y actualizaciones de la página web se realizarán de manera esporádica, en el momento que se cuente con un mayor flujo de consumidores.

Según lo descrito anteriormente, el modelo de negocio adoptará una estructura organizacional orgánica simple, así:

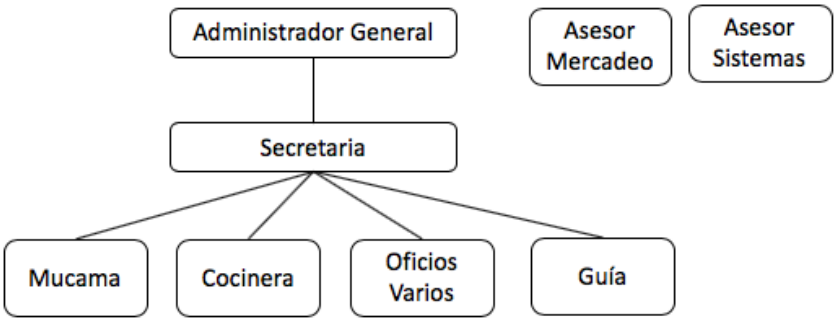


***Figura 28**. Estructura organizacional de la finca-hotel. Elaboración propia.*

- **Descripción de perfiles y cargos administrativos**

De acuerdo con lo expresado previamente, es posible afirmar que la finca-hotel poseerá dos cargos administrativos. Estos últimos se remiten al Administrador y a la secretaria/recepcionista. Por lo tanto, se procederá a especificar el perfil para cada uno de ellos, tales como los aspectos generales, el resumen del cargo, las actividades regulares, las competencias, los conocimientos y las condiciones de trabajo (Ávila, Gestiópolis, 2017a), (Ávila, Gestiópolis, 2017b), (López, 2001), (De Molina, 2015).

Secretaria/Recepcionista

1. *Aspectos o datos generales*

   1.1. Nombre del cargo: Recepcionista

   1.2. Número de personas que ocupan el cargo: 2

   1.3. Cargo del jefe directo: Administrador General

   1.4. Nivel salarial: $800.000

2. Resumen del cargo

El/la recepcionista se encarga de la documentación de la empresa y de lo concerniente a la atención del público, en donde lo último incluye tanto la recepción y réplica de las llamadas y los mensajes de los clientes, como de su recibimiento y partida del hotel -*check in* y *check out* respectivamente-. Adicionalmente, el Administrador le delegará cierto grado de autoridad sobre los trabajadores que realizan labores operativas en la finca-hotel.

Debido a la alta dependencia que tiene la operación del hotel en este cargo, pues sus funciones implican estar en contacto constante con los huéspedes y con el personal operativo del hotel, se hace indispensable la presencia de una persona que lo desempeñe durante toda la jornada. Por tanto, se contará con dos recepcionistas, una asistirá al turno de 6 am a 2 pm, y la segunda de 1 pm a 9 pm.

Ambas contarán con un contrato a término indefinido, el cual, por ley, exige que el trabajador tenga un día de descanso a la semana. Así, la dinámica propuesta para el cargo en cuestión se representa en las siguientes tablas:

Tabla 24. *Horario y número de empleados para el cargo de Secretaria.*

Turno / Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6 am - 2 pm	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
1 pm - 9 pm	Empleado 2	Empleado 2	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 2	Empleado 2	Empleado 2

Elaboración propia.

Tabla 25*. Horas laboradas para el cargo de Secretaria.*

	Lunes	Martes	Mcoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Empleado 1	8 horas	0 horas	16 horas (8 extra)	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	**56 h (8 extra)**
Empleado 2	8 horas	16 horas (8 extra)	0 horas	8 horas	8 horas	8 horas	8 horas	**56h (8 extra)**

Elaboración propia.

Es posible evidenciar que, tal como lo establece la ley, los empleados laborarán sus 48 horas semanales permitidas, cuya retribución será su salario básico más recargo dominical. Además, se pagarán 8 horas extra que laborarán para cubrir el día de

descanso de su compañera. Lo anterior puede verse reflejado en la tabla 25 del personal administrativo.

3. *Actividades regulares*

- Recibir la documentación que llegue a la empresa.
- Realizar cartas, certificados, consentimientos, permisos, entre otros documentos.
- Atender al público y sus inquietudes ya sea telefónica o personalmente.
- Llevar control detallado de las reservas.
- Supervisar la operación de los demás trabajadores -el personal de oficios varios, los guías, las mucamas y las cocineras-.

4. *Competencias*

- Capacidad de planificación y de administración del tiempo.
- Buen uso del lenguaje tanto verbal como corporal en lo que respecta a la interacción con los clientes y su superior.
- Capacidad de dirigir a otros individuos -empleados operativos-.

5. Conocimientos

- Estudios superiores: universitarios y/o técnicos.
- Experiencia: no es necesaria, se realizará una capacitación y entrenamiento del personal.

6. *Condiciones de trabajo*

6.1. Requerimientos físicos:

- Atención auditiva y visual.
- Pasar largos períodos de tiempo sentada.

6.2. Condiciones ambientales

- Su desenvolvimiento se dará en la hacienda de la finca-hotel, en donde dispone de una temperatura adecuada, iluminación apta para el desarrollo de sus labores e implementos cómodos -escritorio, silla, lámpara, computador grande, entre otros-.

6.3. Riesgos físicos

- Caídas de muebles o sillas, o provocadas por algún tropiezo al estar recorriendo la hacienda.
- Contusiones en cualquier parte del cuerpo.
- Calambres por permanecer en la misma posición.

Administrador General

1. Aspectos o datos generales

1.1. Nombre del cargo: Administrador General

1.2. Número de personas que ocupan el cargo: 1

1.3. Nivel salarial: $1.500.000

2. Resumen del cargo

El Administrador será el encargado de coordinar las diferentes áreas que le atañen al adecuado funcionamiento de la compañía -administración, recursos humanos, finanzas y contabilidad-, velando así por el bienestar de esta. Cabe anotar que este se encargará de la contratación del personal y, a su vez, será la autoridad de todo el personal de la finca hotel.

3. Actividades regulares

Gestionar los aspectos administrativos, financieros y contables.

Tomar decisiones de acuerdo con los objetivos planteados y supervisar la gestión integral de las actividades planificadas.

Gestionar el proceso de contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado para cada cargo.

Dirigir la operación de la finca-hotel.

4. Competencias

- Liderazgo.
- Capacidad de decisión.
- Pensamiento crítico.
- Habilidad para comunicarse.
- Capacidad para dirigir a otros individuos.

5. Conocimientos

- Estudios universitarios o tecnología: administración de empresas/ingeniería administrativa o afines.

- Experiencia: como mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.

6. *Condiciones de trabajo*

6.1. Requerimientos físicos:

- Atención auditiva y visual.

- Recorrer la finca-hotel para evaluar a cada uno de los trabajadores y el funcionamiento de esta.

6.2. Condiciones ambientales

- Podrá laborar la mayoría de su tiempo desde un lugar diferente a la finca-hotel, en las condiciones que él prefiera. En las ocasiones en que requiera asistir a la finca-hotel, dispondrá de la sala, comedor o la recepción para ubicarse, en donde contará con luz, equipos e implementos necesarios para desarrollar su labor.

6.3. Riesgos físicos

- Caídas de muebles o sillas, o provocadas por algún tropiezo al estar recorriendo la finca-hotel, ya que este la debe recorrer constantemente con el objetivo de identificar posibles problemas y verificar la satisfacción del cliente.

- Contusiones en cualquier parte del cuerpo por posibles caídas.

- Calambres por permanecer en la misma posición.

- Dolor de espalda, cabeza u otros por altos niveles de estrés.

- **Objetivo 4: Evaluar la viabilidad financiera.**

Habiendo estudiado el proyecto agroturístico desde múltiples ámbitos -de mercado, técnico, organizacional, legal y ambiental-, se hace posible concretar las cifras recolectadas y sintetizar la información obtenida durante el trabajo de campo y demás investigaciones realizadas. Así, se pretende realizar un resumen de aquellos datos que serán insumos indispensables para la realización de este último estudio; la viabilidad financiera.

Siguiendo la lógica y el orden de esta fase, en primer lugar, se determinará el ingreso, para lo cual se hace necesario retomar las cifras relacionadas con tarifas y ocupaciones. De acuerdo con la información del estudio de mercado, concretamente lo expresado por el

experto John Agudelo, las finca-hoteles ya establecidas en la región del Suroeste Antioqueño experimentan el siguiente comportamiento de la demanda:

- En temporada baja -compuesta por 9 meses-, para hoteles de 8 habitaciones en promedio, se mantienen ocupadas 2 de ellas -correspondiente al 25%-.

- En temporada alta, compuesta por los tres meses restantes -diciembre, enero y abril principalmente-, la finca-hotel alcanza una ocupación promedio del 80%.

Con base en lo anterior, se procedió a realizar una ponderación de los datos con el fin de hallar una ocupación promedio a lo largo del año, lo cual arrojó el 38.8%. Dicho resultado presenta gran concordancia con las estadísticas expuestas por Cotelco, las cuales, para los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda -cuyo turismo se encuentra enfocado en la caficultura- ascienden a 54.8%, 45.6% y 47.8% respectivamente. Por ende, se considera una ocupación lógica y acertada para realizar las proyecciones del modelo agroturístico en el período estabilizado, teniendo en cuenta que el reconocimiento de la zona del Suroeste Antioqueño es inferior al del Eje Cafetero -lo cual se pretende igualar al implementar este modelo a mayor escala-.

Tabla 26. *Ponderación ocupación por temporada.*

Período Estabilizado			
Temporada	**# meses / año**	**Ocupación**	**Ponderación**
Baja	9	25%	18.8%
Alta	3	80%	20%
	12		***38.8%***

Elaboración propia.

Por su parte, en aras de simplificar el manejo de los múltiples planes que se ofrecerán en la finca hotel, y reunirlos en una única tarifa para cada una de las temporadas, se realizó nuevamente una ponderación, otorgando distintas proporciones tanto a los planes como a la clasificación de las personas. Dichos supuestos se basan en los siguientes hallazgos:

- El 67.4% de los encuestados manifestaron estar interesados en el agroturismo como un plan de fin de semana; y el 72.2% de los consumidores potenciales aseveran que permanecerían entre 2 y 4 días en este destino. Por tanto, se determinó que el 70% de los planes que se adquirirán serán con una noche incluida, y el 30% restante será día de campo.

- El 66% de los encuestados eligieron el agroturismo como plan familiar, y 44% de ellos como plan de pareja. Teniendo en cuenta que la pareja se compone de dos adultos, y la familia de dos adultos y entre uno y tres infantes -mayoritariamente dos, como se evidenció en la encuesta-, se tomó un porcentaje considerablemente mayor para los adultos -80%- y un 20% restante para los niños.

De acuerdo con lo anterior, se asignaron los pesos relativos y se obtuvo como resultado lo siguiente:

Tabla 27. *Ponderación planes y clasificación turista para tarifa promedio.*

Clasificación	Plan	Temp. Baja	Temp. Alta	Ponder. planes	Ponder. Clasif.	Ponderación Temp. Baja	Ponderación Temp. Alta
Adulto	2 días, 1 noche	110.000	140.000	70%	80%	61.600	78.400
Niño		80.000	110.000		20%	11.200	15.400
Adulto	1 día	70.000	90.000	30%	80%	16.800	21.600
Niño		50.000	60.000		20%	3.000	3.600
						92.600	***119.000***

Elaboración propia.

En síntesis, el modelo que se planteará para el proyecto asumirá dos temporadas en el año, temporada baja durante nueve meses, con una ocupación del 25% y una tarifa promedio de $92.600; y temporada alta durante los tres meses restantes, con una ocupación del 80% y una tarifa promedio de $119.000. Lo anterior se constituirá en la base de cálculo de los ingresos que percibirá la finca-hotel por sus servicios turísticos prestados.

No obstante, es imprescindible tener en cuenta la curva de aprendizaje y el proceso de posicionamiento de marca que debe recorrer el negocio para encontrar a sus consumidores, hacerse conocer y lograr una identidad e imagen de marca positivas. Por ende, es importante considerar que, durante el inicio de la etapa operativa del hotel, se castigará la proyección propuesta en un determinado porcentaje, de manera que el modelo arroje cifras aterrizadas y acordes con la dinámica de la demanda y el ciclo de vida normal de todo producto o servicio.

Por tanto, se realizó una simulación con cifras realistas de la situación que podrá presentarse en un principio -con la asesoría Agudelo, agrónomo de la FNC- para estimar el porcentaje en el cual se va a disminuir el caso estabilizado. Como se evidencia en la figura 29, la proporción entre la proyección de arranque sobre la proyección estabilizada es del 15% para temporada baja, y 21% para temporada alta; no obstante, se trabajará con el valor del 15% como escenario conservador para ambas temporadas.

TEMPORADA BAJA

Plan 2 días - 1 noche		Integrantes		Semanal	Mensual
Viernes - Sábado	1 familias	2 adultos	2 niños	380,000	1,520,000
Sábado - Domingo	1 familias	2 adultos	1 niños	300,000	1,200,000

Plan 1 día		Integrantes	Semanal	Mensual
Sábado	2 parejas	4 adultos	280,000	1,120,000
Domingo	1 pareja	2 adultos	100,000	400,000
		TOTAL	***1,060,000***	***4,240,000***

TEMPORADA ALTA

Plan 2 días - 1 noche		Integrantes		Semanal	Mensual
Domingo - Viernes	2 familias	4 adultos	3 niños	890,000	3,560,000
Viernes - Sábado	4 familias	8 adultos	6 niños	1,780,000	7,120,000
Sábado - Domingo	5 familias	10 adultos	8 niños	2,280,000	9,120,000

Plan 1 día		Integrantes		Semanal	Mensual
Lunes a Jueves	3 familias	6 adultos	4 niños	780,000	3,120,000
Sábado	5 familias	10 adultos	6 niños	1,260,000	5,040,000
Domingo	4 familias	2 adultos	6 niños	540,000	2,160,000
			TOTAL	***5,860,000***	***23,440,000***

	Estabilizado	Arranque	Proporción
Temporada baja	27,780,000	4,240,000	***15%***
Temporada alta	114,240,000	23,440,000	***21%***

Figura 29. *Simulación escenario posible de arranque. Elaboración propia.*

De esta manera, el hotel iniciará operación con ocupaciones de 3.75% y 12% para cada una de las temporadas, las cuales se irán incrementando paulatinamente durante los primeros dos años -período de estabilización- hasta alcanzar y conservar valores de 25% y 80%. De allí en adelante, el crecimiento del ingreso se dará por los incrementos anuales de la tarifa con base en el IPC.

En cuanto a la comisión descontada por el uso de los servicios PSE y Booking.com, debe mencionarse que para su cálculo se toman en cuenta dos factores que afectan su comportamiento. Con base en los resultados del estudio de mercado, concretamente del cuestionamiento "¿A través de cuál canal prefiere usted adquirir un plan turístico?", se llegó a la conclusión de que el 65% de los consumidores potenciales emplearán la plataforma web y el pago a través de tarjetas para adquirir sus planes -89 de los 138 encuestados prefieren este medio para pagar-. Dicho valor se asume para todos los años de proyección.

Por su parte, la deducción que se realiza por el uso de Booking.com proviene de una fuente externa al desarrollo del trabajo. Según un estudio realizado por Caracol (2018), el 76% de los viajeros colombianos emplea la tecnología como medio para adquirir sus planes vacacionales, guiándose por los metabuscadores de viaje para tomar una decisión. Así, se estableció el supuesto de que, en un principio, el 80% de los consumidores potenciales adquirirán los planes a través de esta plataforma; no obstante, se considera que este valor tiende a normalizarse a medida que la finca hotel obtenga más reconocimiento y popularidad. Por lo tanto, se estableció que, una vez se culmine el período de arranque, este factor se estabilizará en un 30%, reconociendo que la plataforma seguirá siendo un canal de compra.

Respecto a la estructura de costos y gastos que implicará el modelo en cuestión, cabe mencionar que gran parte de ellos ya fueron listados y cuantificados en los estudios técnico y organizacional; tales como la nómina, los insumos de alimentación y aseo, los servicios públicos, los gastos en tecnología, impuestos y sobretasas, seguros, entre otros. En este aspecto, es importante tener en cuenta que el modelo supone una reinversión de la depreciación para mantener los activos fijos netos constantes, es decir, la inversión neta será igual a cero, sugiriendo que la inversión realizada es igual a la depreciación. Por otra parte, como se mencionó previamente, la tarifa del impuesto de renta es del 9%, el cual se compara con la renta presuntiva para calcular el valor a pagar cada año.

En cuanto a los intereses, se destaca que la estructura financiera inicialmente propuesta es 30% deuda y 70% patrimonio. Teniendo en cuenta la inversión total del proyecto, por un valor total aproximado de $414.500.000 -desglosada en la tabla 28-, el monto de la deuda será de $124 millones. Se estableció un plazo inicial de 5 años equivalente al período de proyección, y una estructura 100% patrimonio para la perpetuidad. La tasa de interés se asumió con base en el Boletín de Indicadores Económicos (Banco de la República de Colombia, 2018), tomando la última vigente para la categoría de consumo -18.23%-.

Tabla 28. *Inversión inicial modelo agroturístico.*

INVERSIÓN INICIAL	
Remodelación y adecuación finca-hotel	$168.483.600
Obras físicas adicionales	$52.488.000

Dotación Hacienda	$32.567.800
Adecuación jardinería y exteriores hacienda	$5.000.000
Equipos	$10.692.200
Animales	$21.600.000
Mano de obra*	$0
Personal admin*	$5.969.301
Tecnología	$229.999
	$88.677
	$3.000.000
	$699.000
	$800.000
Ambientales	$900.000
	$7.800.000
	$423.521
Legales	$3.450
	$4.000
	$32.000
	$2.175.195
	$4.300
	$78.124
	$52.083
	$1.362.500
Caja Inicial	$100.000.000
TOTAL PRE-INVERSIÓN	***$414.453.749***

Elaboración propia.

Con esta información, se construyeron el Estado de Resultados, Balance General y Estado de Flujo de Efectivo; insumos indispensables para estructurar el flujo de caja del negocio con el cual se procederá a valorar. Dicho FCL se construyó a partir de la UODI -y no de la Utilidad Neta- para eliminar el efecto del beneficio tributario, puesto que el costo de capital, que será la tasa de descuento de los flujos, ya lo tiene inmerso en su cálculo. Los supuestos y operaciones del CK se encuentran detallados en el modelo financiero, en las hojas denominadas “Supuestos Ke” y “Valoración”, y se pueden visualizar en las tablas 29 y 30.

Tabla 29. *Supuestos cálculo costo del patrimonio.*

Concepto	*Valor*	*Fuente*	Observaciones
Tasa libre de riesgo (r_f)	*3,20%*	Investing (2018)	Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años. Fecha: 25-10-2018.
Beta desapalancado ($ß_U$)	*0,72*	Damodaran (2018)	Betas by Sector (US) para Hotel/Gaming. Fecha: 25-10-2018.
Tasa de Mercado (R_m)	15,56%	Investing (2018)	Russell 2000 Historical Rates. Variación anual histórico 10 años. Fecha: 25-10-2018.
Prima riesgo país (PRP)	*1,88%*	Diario Ámbito Financiero (2018)	EMBI Colombia - JP Morgan. Fecha: 24-10-2018.
Prima riesgo del proyecto (PT)	6,37%	Bancolombia (2012)	Simulador Bancolombia Banca de Inversión Prima Tamaño
Inflación Colombia (π_{Col})	*3,00%*	Banco de la República (2015)	Meta de inflación establecida por Junta Directiva del BanRep.
Inflación EE.UU (π_{EEUU})	*2,00%*	CNCB (2018)	Meta de inflación establecida por Federal Reserve.

Elaboración propia.

Tabla 30. *Cálculo Costo de Capital.*

	2019	2020	2021	2022	2023	Inicia Perp (2024)
D/(D+P)	30,00%	34,89%	20,79%	8,65%	3,10%	**0,00%**
P/(D+P)	70,00%	65,11%	79,21%	91,35%	96,90%	**100,00%**
Kd	18,23%	18,23%	18,23%	18,23%	18,23%	**18,23%**
T_{CK}	2,06%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	**9,00%**
BL	1,0222	1,0710	0,8920	0,7820	0,7409	**0,7200**
Ke	24,31%	24,92%	22,69%	21,31%	20,80%	**20,54%**
CK	22,37%	22,01%	21,42%	20,91%	20,67%	**20,54%**

Elaboración propia.

Además del cálculo del costo de capital, un factor importante para tener en cuenta en la valoración es el flujo que se tomó en cuenta para calcular el valor terminal. Tal como lo sugiere la teoría, el flujo para el primer período de perpetuidad será el flujo del último período de proyección incrementado a una tasa denominada gradiente. Considerando un perfil conservador, este gradiente -exógeno- se estableció en un 3%, limitando el crecimiento de los flujos futuros a la inflación de largo plazo establecida para Colombia. Lo anterior concuerda con los supuestos del modelo, puesto que los ingresos a partir del año 3, una vez se estabiliza la ocupación, aumentan vía tarifa de acuerdo con la inflación.

No obstante, de acuerdo con el modelo de negocio y la alianza estratégica que se planteó en el estudio de mercado, el flujo a partir del año 6 se verá afectado por el pago del arrendamiento al propietario de la finca que aprobó la implementación del agroturismo en su propiedad. Por lo tanto, al flujo del sexto año se le restó el arrendamiento estimado que se pagará anualmente, equivalente a 144.000.000, y su fórmula queda así; FCL_5 * (1+g) – (12.000.000*12).

Finalmente, luego de una laboriosa estructuración del modelo financiero, fue posible proceder con la valoración del proyecto, evidenciada en la figura 30. Lo anterior se realizó mediante el Valor Presente Neto de los FCL que el proyecto es capaz de generar mediante su operación, descontados año a año con el costo del capital. Así, fue posible concluir que, desde el punto de vista financiero, la implementación del proyecto es viable y agregará valor a sus inversionistas.

CÁLCULO FCL PARA VALORACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operacional	(84.499.806)	123.201.753	275.627.952	284.480.059	292.606.552
T RAN	-1,55%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
T CK	2,06%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
UODI	**(85.805.335)**	**112.113.595**	**250.821.436**	**258.876.854**	**266.271.962**
+ Depreciaciones	20.156.756	20.156.756	20.156.756	20.156.756	20.156.756
FCB	(65.648.579)	132.270.351	270.978.192	279.033.610	286.428.718
- Inv KWNO	-	-	-	-	-
- Inv AF	20.156.756	20.156.756	20.156.756	20.156.756	20.156.756
FCL	***(85.805.335)***	***112.113.595***	***250.821.436***	***258.876.854***	***266.271.962***

VALORACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023	Inicia Perp (2024)
Activos (D+P)	$414.453.749	$285.127.369	$358.858.438	$575.113.433	$803.239.931	
Gradiente (g)						**3,00%**
FCL Período Proyección y Perpetuidad	***($85.805.335)***	***$112.113.595***	***$250.821.436***	***$258.876.854***	***$266.271.962***	***$130.260.121***
D/(D+P)	30,00%	34,89%	20,79%	8,65%	3,10%	**0,00%**
P/(D+P)	70,00%	65,11%	79,21%	91,35%	96,90%	**100,00%**
CK	22,37%	22,01%	21,42%	20,91%	20,67%	**20,54%**
Factor del CK	0,8172	0,8196	0,8236	0,8271	0,8287	
Factor Acumulado del CK	0,8172	0,6697	0,5516	0,4562	0,3781	

VA en t=0 del Periodo de Proyección (t=1 a t=5)	**$362.090.866**	Perpetuidad
VA en t=0 del Periodo de Perpetuidad (t=6 a t=infinito)	**$280.778.875**	**$742.668.754**
VE en t=0	**$642.869.741**	
MVA (t=0)	***$228.415.991***	

Figura 30. *Valoración proyecto agroturístico. Elaboración propia.*

Cabe mencionar que gran parte del valor proviene de la perpetuidad, el cual es un valor sujeto a las expectativas del inversionista. Por lo tanto, es importante que quien considere implementarlo evalúe sus exigencias y costo de oportunidad para establecer su beneficio. Adicionalmente, es fundamental establecer un monto de arrendamiento razonable, puesto que es un costo bastante significativo que también impacta en gran medida el valor terminal propuesto.

Por su parte, en cuanto al período de proyección, se realizó un análisis de sensibilidad que permitiese encontrar aquellos supuestos del modelo que afectan en mayor medida la utilidad neta obtenida en el año cinco. Se realizó sobre esta variable dependiente puesto que es el punto de unión entre el período de proyección y el de perpetuidad, pues este se ve afectado por las variables de entrada con las cuales se inicia el modelo, y, a su vez, afecta el valor de perpetuidad dado que es la base de cálculo para el FCL del año 6.

Lógicamente, las variables más influyentes resultaron ser las tarifas y las ocupaciones estabilizadas de ambas temporadas, en donde la temporada alta obtiene mayor protagonismo. Sin embargo, en cuanto al ingreso, el porcentaje de transacciones realizadas por PSE y por Booking.com también constituyeron un factor determinante en la utilidad generada por el modelo agroturístico.

Por su parte, en términos de costos y gastos, la variable dominante resulta ser el valor mensual del mercado por persona, lo cual no es evidente a primera vista. Por tanto, este análisis sugiere que se debe ser eficiente y cuidadoso en el manejo de este desembolso para conservar el margen de utilidad deseado. Además, es posible concluir que las

regulaciones legales en cuanto al impuesto de renta efectivamente son un estímulo económico que contribuye positivamente a la viabilidad del proyecto.

Los resultados numéricos obtenidos y la evidencia gráfica de la información se encuentran en la tabla 31 y figura 31.

Tabla 31. *Resultados análisis de sensibilidad.*

	Valor Base: 264.204.916			Cambio de Ingreso		
Celda Precedente	Resultado Inferior	Resultado Superior	Rango de Efectividad	Ingreso Inferior	Ingreso Superior	Valor Caso Base
Tarifa temporada alta	232.009.203	296.400.629	64.391.426	107.100	130.900	119.000
Ocupación estabilizada temporada alta	239.207.435	289.202.397	49.994.962	72,0%	88,0%	80,0%
Tarifa temporada baja	241.032.016	287.377.816	46.345.800	83.340	101.860	92.600
Ocupación estabilizada temporada baja	247.722.440	280.687.393	32.964.953	22,5%	27,5%	25,0%
Total Mercado por persona por mes	275.651.779	252.758.053	22.893.726	540.000	660.000	600.000
% de transacciones PSE	266.971.856	261.437.976	5.533.880	58,5%	71,5%	65,0%
Tarifa impuesto de renta	266.817.932	261.591.901	5.226.031	8,1%	9,9%	9,0%
% transacciones booking período estabilizado	266.759.015	261.650.818	5.108.197	27,0%	33,0%	30,0%

Elaboración propia.

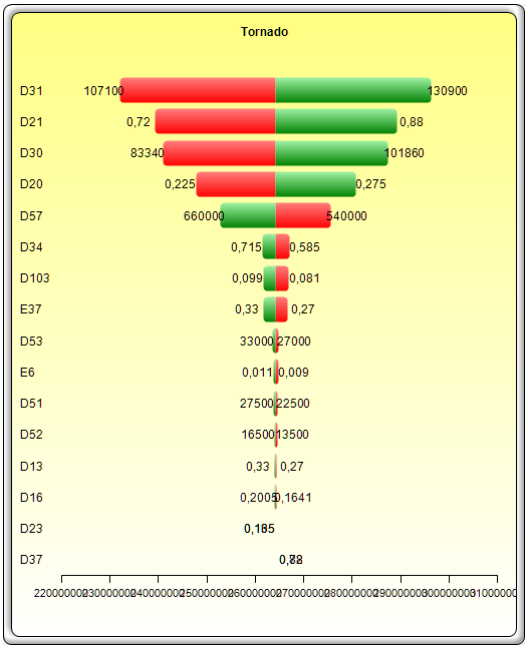


Figura 31. *Gráfico tornado análisis de sensibilidad. Elaboración propia.*

Dicho análisis es de gran utilidad, tanto para evaluar la decisión de inversión e implementación del proyecto, como para optimizar su funcionamiento y maximizar su eficiencia una vez entre en operación, puesto que permite identificar aquellas variables que afectarán en mayor medida y que, por ende, es necesario gestionar con urgencia.

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Luego de la puesta en marcha de los diferentes estudios que se especificaron en un comienzo y su respectivo entrecruce, es posible evidenciar claramente que se obtuvieron elementos suficientes para determinar la viabilidad del proyecto y concluir acerca del atractivo de inversión que implica el desarrollo del mismo. De esta manera, cada una de las secciones de análisis aportó suministros de información que, con cada avance, se complementaban entre sí para generar un flujo de conocimiento valioso que fuera la base de la justificación para exponer la viabilidad efectiva de la implementación de un modelo agroturístico alrededor del café en el Suroeste Antioqueño.

En primera medida, el estudio de mercado, responsable de sentar los cimientos de la viabilidad comercial del modelo de negocio, determinó con gran efectividad las preferencias del consumidor y, por ende, las características más importantes que componen al proyecto en cuestión. A su vez, evaluó la dinámica del sector y sus conexiones, para generar así la mezcla de mercadeo más adecuada para lograr la satisfacción del turista. Lo anterior, puede verse sintetizado en que 89.9% de la muestra escogería el agroturismo como una opción vacacional, brindando ello el primer indicio de la gran oportunidad y aceptación que presenta el modelo para la zona del Suroeste Antioqueño.

El estudio no solo recogió suministros propios de la demanda -clave para el desempeño del proyecto-, sino que avaló al Suroeste Antioqueño como una región propicia y predispuesta para la aplicación extensiva del modelo agroturístico que se propone. Según lo manifestaron los propietarios encuestados, no cabe duda de que la zona cuenta con la geografía, riqueza y diversidad natural capaces de potenciar la actividad turística como diversificación económica para la región. Adicionalmente, sus vías de acceso, clima, y naturaleza incrementan su atractivo tanto para públicos nacionales como internacionales.

Por su parte, las opiniones y comentarios de los diferentes grupos de interés sirvieron para adaptar y aterrizar la percepción del mercado a un prototipo base que, no solo se adecuara a las expectativas reunidas en las investigaciones, sino que le brindara realismo a la idea de negocio, posibilitando conectar la viabilidad técnica y especificar las necesidades de adecuación principales para las fincas. Así, el estudio técnico se constituyó como el punto medio, en el que se cuantificaron todos los requerimientos en términos de infraestructura, tecnología, sostenibilidad y legales, tanto para la inversión inicial como para la operación; buscando cubrir todos los campos de actuación para asegurar un desempeño prolongado del modelo agroturístico.

Dicho estudio comienza por la determinación de la localización para el proyecto en cuestión, arrojando a Andes como municipio ejemplar, y acogiendo posteriormente las propiedades de una finca aledaña con características físicas comunes entre las demás de la región; con el objetivo de darle continuidad al proyecto y dotar al mismo de una ubicación geoespacial real. Sin embargo, debe aclararse que el modelo propuesto se estructuró de manera que fuera replicable para todos los municipios del Suroeste, en donde el café tome el protagonismo como cultivo principal, ya que la experiencia que propone el agroturismo se remite principalmente al disfrute y goce alrededor de la actividad de la agricultura.

Con una inversión inicial de aproximadamente $400.000.000, puede evidenciarse que el proyecto, en su preámbulo, requiere de una alta inyección de capital, debido principalmente a las consideraciones en cuanto a remodelaciones físicas y de infraestructura que demandan las exigencias del mercado. Cabe mencionar que se tuvieron en cuenta una gran cantidad de elementos para la transformación de la finca al modelo de finca-hotel, que además de tener un alto costo per se, implican mayores inversiones generadas por el transporte hasta la zona y la instalación de los mismos en el lugar -lo cual también se consideró-. Sin embargo, dichas adecuaciones -ampliación habitaciones y baños, dotación del mobiliario de la hacienda y construcción del bar, granja, piscina y juegos infantiles principalmente- le agregan un valor al servicio a ofrecer y aumentan considerablemente el atractivo del mismo, por lo cual la inversión se verá retribuida en un aumento del ingreso por una mayor ocupación.

El estudio organizacional, tercer componente clave de la viabilidad del proyecto, arrojó esencialmente los requerimientos y especificaciones del personal para que el modelo de negocio se desarrollase de una manera orgánica y acorde con las especificaciones del sector, pudiendo concluir que, según con las descripciones de los cargos, se cuenta con una estructura poco rígida que permite la transición de ciertos trabajadores por diferentes puestos. Lo anterior, admite el dinamismo de los cargos y favorece un ambiente laboral propicio para ofrecer un excelente servicio. De esta manera, se llegó a la deducción de que el modelo organizacional que mejor se postula para la puesta en marcha del proyecto es una estructura orgánica simple, resultando viable para la implementación del modelo de negocio.

Adicionalmente, al ser un proyecto que consiste netamente en la prestación de un servicio, con entrada y salida de turistas, se debe resaltar la importancia que presenta la sincronización de los estudios organizacional y de mercado, pues debe haber coherencia en la atención que se le brinda al cliente de acuerdo con aquello que él espera. Por lo tanto, la gestión del personal resulta clave, ya que los empleados contribuyen directamente con el nivel de satisfacción del consumidor y por ende con la misma rentabilidad del proyecto.

Finalmente, con las especificaciones de cada uno de los estudios, se pudo determinar la viabilidad financiera del proyecto y su verdadero beneficio económico, los cuales resultaron de manera positiva. Así, con un valor presente neto aproximado de $230.000.000 y una TIR del 34.15%, se considera que el modelo de negocio presenta un gran abanico de posibilidades en cuanto a su administración, pues este alto valor le brinda al inversionista un margen más amplio y cómodo de operación.

Para dicho estudio, resulta significativo mencionar la trascendencia de un costo principal que se tiene en cuenta para la perpetuidad del proyecto; el costo de arrendamiento, que afecta en gran medida el valor presente del mismo. No obstante, este impacto es diferente para quienes pretenden implementar el proyecto sin adueñar una finca, y para los que sí cumplen la condición de propietarios. Lo anterior, se refiere al aumento del MVA para quienes no deben asumir este desembolso, tratándose de un 135% más y dotando al modelo de negocio de mayor atractividad para los caficultores de la zona, propiciando asimismo las opciones de desarrollo para la población local -VPN = $538.811.511 y TIR = 45,45%-.

Se concluye, a partir del resultado del modelo financiero y su análisis de sensibilidad, que el proyecto cumple a cabalidad con el objetivo máximo financiero, pues maximiza el valor de la inversión, cumpliendo y superando las expectativas del inversionista. A su vez, se identifican las variables con mayor impacto en la utilidad y flujo de caja del quinto año de operación, tales como las tarifas y los niveles de ocupación estabilizados para ambas temporadas del año, exhibiendo un comportamiento lógico y acorde con la estructura del modelo planteado.

Dado que estas fueron las variables más influyentes, se consideró pertinente probar los límites del proyecto, es decir, modificar la demanda y determinar su máxima variación sin que el modelo presente pérdida. De esta manera, se determina que la ocupación promedio anual de la finca-hotel no debe ser menor a un 34%, lo cual es equivalente a establecer que la disminución en la demanda que está prevista en el modelo no puede superar un 13%. Así, se recomienda hacer un uso y seguimiento óptimo a la actividad comunicativa para que efectivamente capte el mayor mercado posible.

El porcentaje de transacciones realizadas por PSE y por Booking.com también constituyeron un factor determinante en la utilidad generada por el modelo agroturístico. Por lo tanto, es recomendable emprender un programa de fidelización de los clientes para que migren hacia la plataforma propia de la finca-hotel.

En términos de costos y gastos, la variable dominante resulta ser el valor mensual de la alimentación por persona, lo cual no es evidente a primera vista. Por tanto, se recomienda ser eficiente en el manejo de este desembolso buscando descuentos y gestionando el inventario. Específicamente, el valor de la alimentación por persona podría aumentar a un valor máximo de 890.000 pesos y así mantener el proyecto con un VPN igual a cero.

Finalmente, se recomienda para quien implemente el modelo, tener un manejo justo del costo de arrendamiento, de tal manera que no se subvalore el terreno del propietario, mas tampoco se paguen altas sumas de dinero por este, que puedan afectar la rentabilidad del proyecto. Este costo, que actualmente se considera en 12 millones de pesos mensuales a partir del sexto año de operación, podría aumentar a 21 millones de pesos aproximadamente para que el proyecto no genere pérdidas en su valoración financiera.

5. REFERENCIAS

ACH Colombia. (26 de Julio de 2018). *Activar el servicio*. Obtenido de ACH PSE.

Actualícese. (16 de Junio de 2017). *Certificado de uso de suelo; Documentos a tener en cuenta para realizar su trámite.* Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de https://actualicese.com/actualidad/2017/06/16/certificado-de-uso-de-suelo-documentos-a-tener-en-cuenta-para-realizar-su-tramite/#

Agudelo, J. J. (18 de Marzo de 2018). Turismo y Caficultura en el Suroeste Antioqueño. (S. Cadavid, & M. A. Arango, Entrevistadores)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (12 de Octubre de 2018). *Guía de Trámites y Servicios*. Obtenido de Concepto Técnico de Seguridad y Protección contra Incendios: http://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite_entidad/concepto-tecnico-de-seguridad-y-proteccion-contra-incendios/

Alonso, D. (26 de Mayo de 2015). *ConexionEsan*. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de 10 competencias que todo gerente debe tener: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/

Ambiente y Soluciones Integrales - ASI. (s.f.). *Potabilización de Aguas Lluvias*. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de ASI: http://tratamientodeaguas.com.co/reutilizacion-de-aguas-lluvias/

Anaya, B. E., Andrade, D. M., Herazo, S. C., & Sánchez, D. L. (2014). *El contrato de prestación de servicios en la legislación colombiana.* Trabajo de Grado, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá. Obtenido de http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/989/El%20contrato%20de%20prestaci%C3%B3n%20de%20servicios%20en%20la%20legislaci%C3%B3n%20colombiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Apodaca, C., Juárez, J., Ramírez, B., & Figueroa, R. (2014). Revitalización de fincas cafetaleras por medio del turismo rural: caso del municipio Coatepec, Veracruz. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1523-1535.

Aranda, Y., Combariza, J., & Parrado, Á. (2009). Rural tourism as a rural territorial development strategy: a survey for the Colombian case. *Agronomía Colombiana*, 129-136.

Arango, L. (25 de Agosto de 2018). Cotización adecuación finca. Medellín, Antioquia, Colombia.

Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2013). *Perfil socioeconómico de Medellín: Encuesta de Calidad de Vida 2013.* Medellín.

Arquitectura & Concreto S.A.S. (27 de Agosto de 2018). Cotización reforma de ampliación finca. Medellín, Antioquia, Colombia.

Ávila, R. (11 de Octubre de 2017a). *Gestiópolis*. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-de-una-secretaria/

Ávila, R. (10 de Octubre de 2017b). *Gestiópolis*. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general/

Banco de la República de Colombia. (27 de Noviembre de 2015). *Junta Directiva del Banco de la República reitera meta de inflación de 3%*. Obtenido de Banco de la República de Colombia: http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-11-2015-2

Banco de la República de Colombia. (2017). *Boletín Económico Regional.* Bogotá. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_ejecafetero_tri1_2017.pdf

Banco de la República de Colombia. (2018). *Boletín de Indicadores Económicos.* Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf

Bancolombia. (2012). *Simulador Bancolombia Banca de Inversión Prima Tamaño.*

Booking.com. (2018). *Precio y Comisión*. Recuperado el 27 de Julio de 2018, de Booking.com: https://join.booking.com/?lang=es

Bravo-Monroy, L., Potts, S., & Tzanopoulos, J. (2015). Drivers influencing farmer decisions for adopting organic or conventional coffee management practices. *Food Policy*, 49-61.

Cámara de Comercio de Bogotá. (3 de Abril de 1996). Decreto 650 de 1996. *Impuesto de Registro*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13754/Decreto%20650%20de%201996.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Comercio de Bogotá. (3 de Abril de 2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios.* Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2012). *Cadena Turismo de Naturaleza en Antioquia.* Medellín: Informes Estudios Económicos. Obtenido de https://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones%20regionales/9%20Turismo_Oct19.pdf

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2012). *Guía 20: Registro de la Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S.* Medellín.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Agenda de Competitividad Turística para la Ruta Suroeste Territorio Cafetero.* Medellín.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste.* Medellín: Informes Estudios Económicos .

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá.* Medellín: Informes Estudios Económicos.

Caracol. (12 de Julio de 2018). *Estudio muestra que 8 de cada 10 viajeros colombianos usa la tecnología para viajar*. Obtenido de Caracol TV: https://www.caracoltv.com/regias/estudio-muestra-que-8-de-cada-10-viajeros-colombianos-usa-la-tecnologia-para-viajar-ie4134

Cardona, J. (11 de Agosto de 2018). (M. A. Arango Chavarriaga, & S. Cadavid Agudelo, Entrevistadores)

CENSEA Consultorio Contable y Financiero. (s.f.). *Ventajas y Desventajas de una S.A.S.* Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf

CNCB. (29 de Junio de 2018). *The Fed has met its inflation target. Now what?* Obtenido de THE FED: https://www.cnbc.com/2018/06/29/the-fed-has-met-its-inflation-target-now-what.html

Concejo Municipal de Andes. (s.f.). *Acuerdo N°022.* Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de http://www.andes-antioquia.gov.co/Ciudadanos/DocumentosIndCom/ACUERDO%20N%C2%BA%20022%20ESTATUTO%20DE%20RENTAS%20DE%20ANDES%20(ANT).pdf

Damodaran, A. (Enero de 2018). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DANE. (2015). *Boletín técnico: Muestra mensual de hoteles.* Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_ene15.pdf

De Molina, A. (26 de Mayo de 2015). *ConexionEsan*. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de 10 competencias que todo gerente debe tener: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/

Decreto 650 de 1996. (s.f.).

Diario Ámbito Financiero. (2018). *COLOMBIA - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Ámbito.com: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4

Dinero. (2015). Colombia es ‘realismo mágico’ para los turistas. *Dinero*. Obtenido de https://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909

Doumet, N., & Yánez, Á. (2014). Estrategias para desarrollar el agroturismo en la represa Sixto Durán Ballen, Manabí, Ecuador. *ESPAMCIENCIA*, 7-15.

Eco Maderas Plásticas. (13 de Octubre de 2018). Cotización telefónica y electrónica Establo. Medellín, Antioquia, Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros. (2010). *La Gente del Café*. Obtenido de Café de Colombia: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2015). *Informe del Gerente General 2015.* Bogotá: Congreso Nacional de Cafeteros. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/IGG_2015.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2016). *Sistema de Información Cafetera - SICA*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/servicios_para_el_cafetero/sistema_de_informacion_sica-1/

Finca Hotel Cabañas y Flores. (2018). *Servicios*. Obtenido de Finca Hotel Cabañas y Flores: http://www.xn--cabaasyflores-lkb.com.co/servicios/#/ms-2/13

Finca Hotel Las Araucarias. (2015). *Planes*. Obtenido de Finca Hotel Las Araucarias: http://www.fincahotelaraucariasurrao.com/?page_id=147

Finca Hotel Los Arrayanes. (2018). *Servicios*. Obtenido de Finca Hotel Los Arrayanes: http://fincahotelarrayanes.com/servicios/

Finca Hotel Los Arrayanes. (2018). *Tarifas y Planes Finca Hotel Los Arrayanes 2018*. Obtenido de Finca Hotel Los Arrayanes: https://fincahotelarrayanes.com/planes/

Finca Hotel Villa Sofía. (2018). *Planes*. Obtenido de Finca Hotel Villa Sofía: https://fincahotelvillasofia.com/wp/planes/

FONTUR Colombia (a). (s.f.). *BASE PARA LIQUIDAR LA CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL.* Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de http://fontur.com.co/aym_image/files/1_Base_de_la_Contribucion_Parafiscal.pdf

FONTUR Colombia (b). (s.f.).

García, J. (2003). *Evolución de la distribución de las fincas cafeteras: hacia una regionalización de la caficultura colombiana.*

Gerencie.com. (24 de Octubre de 2017). *Certificado de existencia y representación legal cumple funciones diferentes a las del RUT*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de https://www.gerencie.com/certificado-de-existencia-y-representacion-legal-cumple-funciones-diferentes-a-las-del-rut.html

Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S. (08 de Diciembre de 2015). *¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia?* Obtenido de Revista mprende: http://mprende.co/gestión/¿cuánto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia

Giraldo, C. M., & Zapata, S. (2010). Política Turística del Departamento de Antioquia. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 20. Obtenido de http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/conveniosVICE/giet/turydes_polticas_nd7qh.pdf

Gobernación de Antioquia (a). (31 de Julio de 2014). *11.1.8 Distancias y tiempos por carretera desde Medellín hasta los demás municipios de Antioquia*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/transporte/infraestructura/cp-11-1-8.html

Gobernación de Antioquia (b). (10 de Agosto de 2014). *12.3.1 Establecimientos de industria, comercio, servicios, entidades financieras, corresponsales y cajeros automáticos en algunos municipios de Antioquia, por subregión.* Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/financiero/establecimientos/cp-12-3-1.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/indicadores.html

Gobernación de Antioquia (c). (15 de Julio de 2015). *14.6.1 Indicadores laborales, en los municipios de Antioquia.* Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO 2014/es-CO/capitulos/indicadores/laborales/cp-14-6-1.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO 2014/es-CO/capitulos/fiscales.html

Gobernación de Antioquia (d). (05 de Octubre de 2015). *14.9.2 Cobertura de acueducto en los municipios de Antioquia.* Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO 2014/es-CO/capitulos/indicadores/servicios/cp-14-9-2.html

Gobernación de Antioquia (e). (16 de Septiembre de 2015). *14.9.4 Cobertura de energía en los municipios de Antioquia.* Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/indicadores/servicios/cp-14-9-4.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo.html

Gobernación de Antioquia (f). (12 de Junio de 2015). *16.1.1 Alojamientos y hospedajes según modalidad en la prestación del servicio, por municipio.* Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo/hospedaje/cp-16-1-1.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/fiscales.html

Gobernación de Antioquia (g). (12 de Junio de 2015). *16.2.2 Vocaciones turísticas en algunos municipios de Antioquia, por subregión*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo/atractivos/cp-16-2-2.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo.html

Gobernación de Antioquia (h). (31 de Diciembre de 2014). *4.1.1 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - IPS en los municipios de Antioquia, por subregión*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/salud/recursos/cp-4-1-1.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo.html

Gobernación de Antioquia (i). (2015). *16.3.3 Oferta Turística por Municipio Subregión Suroeste*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/contenido/reporte.html?re=R08&zn=Z20&nomR=Suroeste&nomZ=San%20Juan&sw=0&url=http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/turismo/rutas/cp-16-3-3/suroeste.html

Gobernación de Antioquia (j). (2015). *11.1.11 Mapas vías por subregión de Antioquia. Subregión Suroeste*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia: http://antioquia.gov.co/planeacion/ANUARIO%202014/es-CO/capitulos/transporte/infraestructura/cp-11-1-11/suroeste.html?url

Gobernación de Antioquia. (2009). *Perfil de la Subregión del Suroeste.* Obtenido de http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil_subregional_Suroeste.pdf

Gómez, A., Bracho, M., Rodríguez, L., & Acosta, Y. (2012). El agroturismo como opción de diversificación económico en la comunidad de Yaracal, estado Falcón. *Multiciencias*, 331-336.

Henao, C. (10 de Marzo de 2018). Agroturismo en el Suroeste Antioqueño. (M. Arango, & S. Cadavid, Entrevistadores)

Impuestos para Empresas. (23 de Abril de 2015). *Impuesto a la riqueza ¿Quién lo asume?* Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de http://impuestosparaempresas.blogspot.com.co/2015/04/impuesto-la-riqueza-quien-lo-asume.html

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (s.f.). *NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIANA 013.* Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=73333&name=anteproyecto_NTSH-013_consultapublica.pdf&prefijo=file

Investing.com. (2018). *Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Tasas y Bonos: https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data

Investing.com. (2018). *US SmallCap 2000 (RUT)*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Índices: https://www.investing.com/indices/smallcap-2000-historical-data

López, C. (11 de Noviembre de 2001). *Gestiópolis*. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de https://www.gestiopolis.com/que-hace-un-gerente-henry-mintzberg-sobre-el-trabajo-directivo/

Lotero, J., Arcila, M., & Gómez, A. (2008). Políticas públicas y turismo en las regiones rurales de Antioquia, Colombia: aproximaciones desde el enfoque de sistemas productivos territoriales y redes institucionales. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 169-193.

Microsoft Corporation. (2018). *Office 365 Hogar*. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Microsoft Office: https://products.office.com/es-es/office-365-home

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (01 de Agosto de 2013). *Registro Nacional de Turismo*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/12184/registro_nacional_de_turismo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Guía Turística Antioquia Colombia.* Bogotá.

Multiparques Colombia. (23 de Mayo de 2018). Cotización telefónica Juegos Infantiles. Medellín, Antioquia, Colombia.

Muñoz, B. (2013). *Bioparque del Suroeste de Antioquia.* Obtenido de http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/91b75c08-9d9a-45c5-badd-40ae1152adaf/Brochure+Bioparque+Env%C3%ADo.pdf?MOD=AJPERES

Muther, R. (1968). *Planificación y proyección de la empresa industrial.* Barcelona: Editores Técnicos Asociados S.A. Obtenido de http://hpcinc.com/wp-content/uploads/2016/07/Spanish-SLP.pdf

Object Management Group. (2018). *Charter*. Obtenido de Business Process Model and Notation: http://www.bpmn.org/

Organización Sayco Acinpro. (s.f.). *Reglamento de Tarifas.* Recuperado el 05 de Septiembre de 2018

OSA - Organización Sayco-Acinpro. (s.f.). *Registre su establecimiento*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de http://www.osa.org.co/registro-nuevo-establecimiento

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Obtenido de http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf

Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 754-758.

Planeta Hosting Colombia. (2018). *Hosting para Empresas*. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de Planeta Hosting: https://www.planetahosting.com.co/hosting-en-colombia-empresas.php

Pre-construir S.A.S. (3 de Octubre de 2018). Cotización telefónica y electrónica Kiosko. Medellín, Antioquia, Colombia.

Ramírez, J. (2014). El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de dos departamentos colombianos. *Lebret*, 259-278.

Ramirez, O. (28 de Julio de 2018). Asesoría en página web. (S. Cadavid, & M. A. Arango, Entrevistadores)

Revista Dinero. (2009). S.A.S es el tipo de sociedad más usado en Colombia. *Revista Dinero*.

Revista Dinero. (22 de 2 de 2017). *Ocupación hotelera en Colombia alcanzó cifras récord en 2016*. Obtenido de Dinero.com: https://www.dinero.com/economia/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-en-2016/242246

Rotoplast. (2012). *Biodigestor*. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de Rotoplast.

Rotoplast. (2012). *Tanques tipo botella*. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de Rotoplast.

Rueda, X., & Lambin, E. (2013). Linking Globalization to Local Land Uses: How Eco-Consumers and Gourmands are Changing the Colombian Coffee Landscapes. *World Development*, 286-301.

Sanches-Pereira, A., Ongunglo, B., Pacini, H., Gómez, M., Coelho, S., & Muwanga, M. (2017). Fostering local sustainable development in Tanzania by enhancing linkages between tourism and small-scale agriculture. *Journal of Cleaner Production*, 1567-1581.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Secretaría de Senado. (28 de Septiembre de 2018). *LEY 1258 DE 2008*. Obtenido de Senado de la República: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Senado de la República. (28 de Septiembre de 2018). *Secretaría de Senado*. Obtenido de DECRETO 624 DE 1989: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html

Simón, X., Pereiras, C., & Carpintero, P. (2011). Proyecto de agroturismo en la comarca de Terra de Lemos (Galicia). *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 354-365.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2018). *Tasas Signos Distintivos 2018*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de Propiedad Industrial: http://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos

Terra Petra S.A.S. (2017). *Compostaje*. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de Terra Petra: Nutrición inteligente y natural: http://www.terrapetra.com.co/compostaje/

Tew, C., & Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 215-224.

WIPO - World Intellectual Property Organization. (s.f.). *Class 43*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de http://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/en/fr/20180101/hierarchy/class-43/?basic_numbers=show&explanatory_notes=show&lang=en&menulang=en&mode=flat&pagination=no

6. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario guía entrevistas y grupo focal consumidores.

Describa lo más detallado posible cómo se soñaría usted una estadía en una finca hotel en donde, por ejemplo, el fruto característico es el café.

1. ¿Qué le gustaría encontrarse?

2. ¿Qué actividades le gustaría hacer -deportes, piscina, interacción con animales, charlas educativas en el proceso productivo, caminatas, cabalgatas, paseos en bicicleta, spa/masajes de relajación, visita a la planta (beneficiadero) de procesamiento del café-?

3. ¿Cómo se imagina las habitaciones y en general la arquitectura de la finca?

4. ¿Qué le gustaría comer?

5. ¿Qué le gustaría visitar dentro y fuera de la finca?

6. ¿Cómo espera que sea la atención?

7. Para usted, qué elemento/aspecto representaría un valor agregado en la prestación del servicio turístico que anteriormente nos mencionó, es decir, cuál es el atributo que usted consideraría un elemento diferenciador frente a la competencia.

Anexo 2. Cuestionario entrevistas a profundidad propietarios y promotor.

Preguntas – Propietarios

1. ¿Cree usted que su finca puede adaptarse para recibir turistas? ¿Por qué?

2. ¿Cuál sería la principal ventaja que tendría su finca para convertirse en destino turístico?

3. ¿Qué actividades se imagina usted que podría ofrecer para el entretenimiento de los turistas, según las propiedades de su finca?

4. ¿Qué característica de su finca, cree usted que le gustaría más a un visitante?

5. ¿Qué atributos diría usted que las fincas del suroeste antioqueño tienen en común? ¿En qué se diferencian?

6. ¿Qué le adicionaría usted al diseño de su finca y a las instalaciones ya existentes para adaptarla al agroturismo?

7. De 1 a 10, ¿qué tan explotado/aprovechado cree que es este modelo turístico en la zona del suroeste antioqueño? ¿Cree que tiene potencial?

8. ¿Cuál cree usted que sería un problema o desafío para la aplicación del agroturismo en el suroeste antioqueño?

9. ¿Qué tan atractiva es para usted una tarifa de $85.000 por persona y por noche para hospedarla en su finca?

Preguntas - Promotor turístico

1. ¿Cree usted que hay un potencial desaprovechado en el suroeste antioqueño en cuanto al agroturismo?

2. ¿Cree usted que hay un mercado potencial para la oferta turística del suroeste antioqueño bajo el modelo de Finca Hotel? ¿Qué público específicamente?

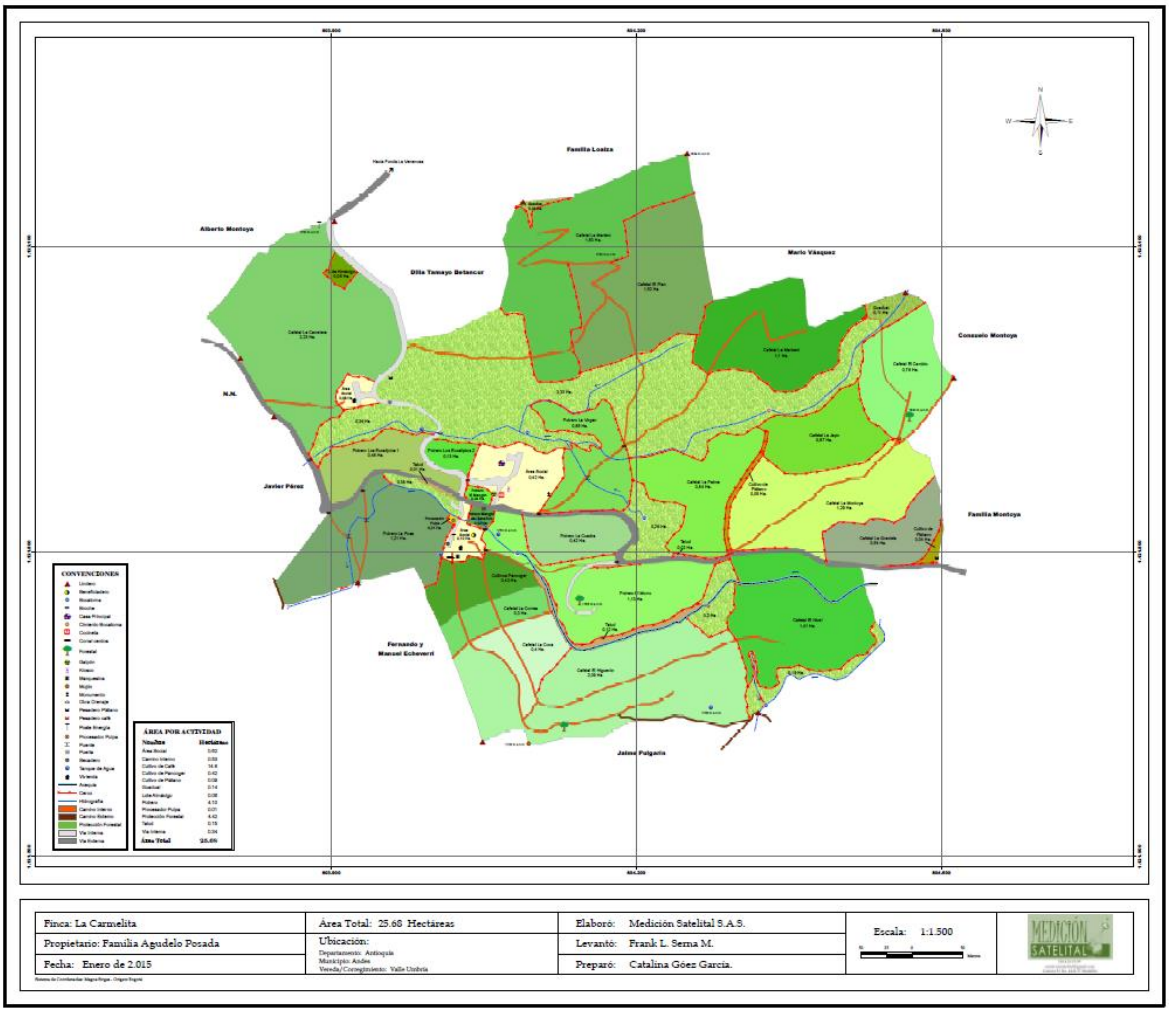
3. ¿Cuáles cree usted que serían las razones por las que un turista escogería un plan agroturístico en el suroeste antioqueño?

4. Según su experiencia, ¿qué atributos/características/instalaciones diría usted que debería tener una finca en el suroeste antioqueño para soportar el agroturismo?

5. ¿Cómo se podría potencializar el agroturismo en el suroeste antioqueño?

6. ¿Cuánto cree usted que podría cobrarse por los diferentes servicios que puede ofrecer una finca cafetera bajo un modelo agroturístico?

Anexo 3. Levantamiento satelital finca prototipo.



Anexo 4. Cotización reforma hacienda finca-hotel.

HABITACIONES	AREA	MUROS LINEALES	ZOCALOS	COLUMNAS
5	**144**	105	210	12

ITEM	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANT.	C. UNIT	SUBTOTAL	% INC.
1	Localización y replanteo	Un	1	945,000	945,000	0.68
12	Concreto Fundaciones	Un	12	700,000	8,400,000	6.07
19	Concreto losa piso refuerzos y malla electrosoldada	m2	144	140,000	20,160,000	14.56
21	Concreto Columnas	Un	12	200,000	2,400,000	1.73
22	Cubierta en teja de barro	m2	144	130,000	18,687,500	13.49
	Refuerzo acero columnas	kg	1,440	3,500	5,040,000	3.64
item	**ACTIVIDAD**	**UNIDAD**	**CANT.**	**C. UNIT**	**SUBTOTAL**	**% INC.**
23	Mampostería adobe tolete 18x20x40 rebitado a dos caras	m2	315	60,000	18,900,000	13.65
26	Revoques	m2	315	15,000	4,725,000	3.41
28	Estuco	m2	315	20,000	6,300,000	4.55
29	Mortero de nivelacion 10cm	m2	144	20,000	2,875,000	2.08
33	Enchape ceramica egres terraza	m2	144	50,000	7,187,500	5.19
ITEM	**ACTIVIDAD**	**UNIDAD**	**CANT.**	**C. UNIT**	**SUBTOTAL**	**% INC.**
36	Puerta batiente de acceso 1,00 x 2,70	Un	5	200,000	1,000,000	0.72
50	Espejos	un	5	200,000	1,000,000	0.72
51	Ventana vidriera 3,00 x ,90	Un	5	500,000	2,500,000	1.81
61	Mueble lavamanos con meson en granito	un	5	300,000	1,500,000	1.08
62	Mueble en madecor rh	m2	5	300,000	1,500,000	1.08
63	Vestier en madecor rh	m2	5	400,000	2,000,000	1.44
64	Sanitario	un	5	200,000	1,000,000	0.72
67	Salidas Sanitarias Ø 2 Lmns, sifón piso y lvpts.	un	5	35,000	175,000	0.13
68	Red Sanitaria Ø3	m.l.	40	16,200	648,000	0.47
69	Salidas sanitarias Ø 4 sanitarias	un	5	45,000	225,000	0.16
ITEM	**ACTIVIDAD**	**UNIDAD**	**CANT.**	**C. UNIT**	**SUBTOTAL**	**% INC.**
72	Red de Aguas Lluvias Ø 3''	m.l.	20	14,000	280,000	0.20
77	Red Hidraulica Ø1/2	m.l.	60	18,000	1,080,000	0.78
82	Salidas Electricas	un	25	65,000	1,625,000	1.17
91	Zócalo interno	m.l.	210	10,000	2,100,000	1.52
95	Pintura de muros interiores a dos manos con vinilo tipo 1	m^2	315	10,000	3,150,000	2.27

COSTO DIRECTO		**115,403,000**
AIU	**20%**	**23,080,600**
COSTO TOTAL		**138,483,600**

Anexo 5. Cotización utensilios cocina.

Utensilio	Costo unitario
Olla a presión profesional 11.4 lt	$246.000
Batería 11 piezas	$219.000
Caldero aluminio fundido 37 lt	$168.500
Balde lechero 11 lt de aluminio	$60.900
Espumadera 14 cm	$28.900
Cuchara honda 38 cm	$20.900
Cuchara perforada 38 cm	$20.900
Espátula plana 37 cm	$24.900
Juego 4 tazas medidoras	$14.500
Olla aluminio ovalada 31 lt	$68.500
Papelera para la cocina 40 lt	$48.500
Cernidor aluminio 28 cm	$32.900
Colador metálico 20 cm	$15.900
Escurridor de platos	$29.900
Juego de 7 recipientes herméticos cuadrados	$34.900
Jarra familiar 4 lt	$12.900
Chocolatera aluminio 3 lt	$27.900
Juego de 3 cucharas de madera	$7.900
Quesera	$10.900
Salsero 1 lt, 36 oz	$5.500
Balde 14 lt con escurridor	$21.900
Cuchillo 20 cm	$24.900
Cuchillo 15 cm	$22.900
Cuchillo multiusos	$17.900
Vajilla 16 piezas	$100.000
Vasos set 12 vasos	$20.000
Cubiertos 2 sets de 24 piezas	$60.000
Total utensilios	**$1.367.800**

Anexo 6. Cotización del kiosko para Bar.

---------- Forwarded message ---------
From: **jorge hernan cuartas betancur** <cuartasund@hotmail.com>
Date: mié., 3 oct. 2018 a las 11:12
Subject: Foto de kiosko
To: santiago96.cadavid@gmail.com <santiago96.cadavid@gmail.com>

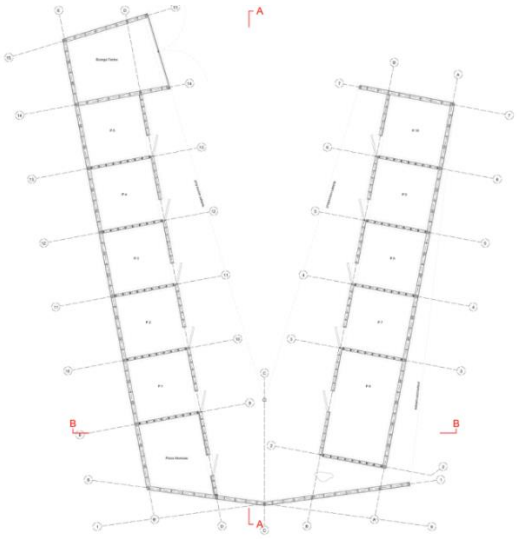
Buenos días Don Santiago le envió la foto del kiosko de 16 m2 con un valor de $5.900.000'
El transporte hasta el Suroeste y la instalación serían aproximadamente 2.000.000.
Quedo atento gracias

JORGE CUARTAS
ASESOR COMERCIAL
PRECONSTRUIR S.A.S

www.preconstruir.com

Enviado desde mi Movistar HUAWEI Mate 9 lite

Anexo 7. Cotización de establo para Granja.



---------- Forwarded message ---------
From: **Ecomaderas Plásticas** <ecomaderasplasticas@hotmail.com>
Date: sáb., 13 oct. 2018 a las 13:58
Subject: Re: CORRAL PLASTICO ECO MADERAS PLASTICAS
To: Santiago Cadavid <santiago96.cadavid@gmail.com>

BUENA TARDE

EL METRO LINEAL PARA EL ESTABLO LE SALE EN $100.000 CON 4 LINEAS DE VARETA DE 13.5 cm x 4 cm x 3 mt Y POSTE DE 12 cm x 12 cm x 2.50 mt PARA ENTERRAR 70 cm LE QUEDA DE 1.80 POR FUERA Y POSTE INSTALADO A METRO Y MEDIO.

DE ACUERDO CON EL DISEÑO PROPUESTO POR USTED, SERÍAN ALREDEDOR DE 80 M LINEALES, PARA VALOR TOTAL DE $8.400.000. PARA INSTALACIÓN EN FINCA SE COBRA APROXIMADAMENTE EL 20% DEL VALOR DEL ESTABLO.

ME INDICA SI PROCEDEMOS CON LA NEGOCIACIÓN.

Cordialmente:

ECO MADERAS PLÁSTICAS

JAVIER A. FORERO PINILLA
Teléfono: 6944108 - 3112322450
Dirección: Calle 74 B # 68 G 24 LAS FERIAS
www.ecomaderasplasticas.com

Anexo 8. Cotización juegos infantiles.

www.multiparquescolombia.com - tel 5385104-fax 5357787-cel 3165254849-3153529461

CANTIDAD	REFERENCIA	VALOR
1	Juego multiparques MPM-101	1.580.000
1	Juego multiparques MPM-103	1.950.000
1	Juego multiparques MPM-105	2.850.000
1	Juego multiparques MPM-107	3.200.000
1	Juego multiparques MPM-109	2.550.000
1	Juego multiparques MPM-110	1.780.000
1	Juego multiparques MPM-111	1.680.000
1	Juego multiparques MPM-118	14.900.000
1	Juego multiparques MPM-119	13.500.000
1	Juego multiparques MPM-120	8.800.000
1	Juego multiparques MPM-122	16.800.000
1	Juego multiparques MEGA-PARQ	21.900.000

NOTA: A LOS ANTERIORES PRECIOS AGREGAR EL IVA DEL 19%